



T.C.  
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞİN ANLAMININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
İŞTE MUTLULUK VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ:  
DOKTORLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
Fatih SOBACI

İşletme Anabilim Dalı  
Doktora Tezi

**Danışman**  
Doç Dr. Sema POLATCI

TOKAT - 2021



T.C.  
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞİN ANLAMININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
İŞTE MUTLULUK VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ:  
DOKTORLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
Fatih SOBACI

İşletme Anabilim Dalı  
Doktora Tezi

**Danışman**  
Doç Dr. Sema POLATCI

TOKAT - 2021

## **BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum "İşin Anlamının Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluk ve Psikolojik Dayanıklılığın Rolü: Doktorlar Üzerine Bir Araştırma" adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

06.07.2021

Fatih SOBACI



Anlam ve mutluluk kaynaklarım...

## TEŞEKKÜR

Akademik eğitimimin en başından itibaren desteğini her an yanımda hissettiren; daha iyi bir akademik bakış açısı kazanmama, bilgi birikimi ve deneyimiyle doğruları görmeme yardımcı olan, çalışmalarımın daha anlamlı hale gelmesini sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Sema Polatçı'ya teşekkür ederim. Akademik hayatta “iyi ki” kelimesine anlam kattığı ve bunu hissetmeme vesile oldukları için minnetlerimi sunarım.

Çalışma sürecinde değerli bilgi ve tecrübeleri ile araştırmama katkı sunan Dr. Öğr. Üyesi Özlem Demir ve Prof. Dr. Çetin Bektaş'a; tez savunmama katılarak kıymetli bilgi ve görüşleriyle çalışmama değer katan Prof. Dr. Tayfun Doğan ve Prof. Dr. Erkan Turan Demirel'e teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde ve hayatımın her alanında dostane desteğini yoğun olarak hissettiğim can kardeşim Dr. Öğr. Üyesi İsmail Kaban'a, hem çalışmaktan daraldığım hem de çalışmak istediğim zamanlarda yanımda olan değerli yol arkadaşım Psk. Elif Baygın'a teşekkür ederim.

Araştırmamın veri toplama sürecine katkı sunarak büyük bir yükü benimle paylaşan Sayın Zehra Kasap, Oktay Gümüş, Ahmet Özdemir, Dr. A. Âlim Ateş, Dr. Ömer Sobacı ve Dr. Ebru Yaprak'a; çalışmada emeği geçen tüm arkadaşlarıma; ayrıca kıymetli katılımcılara bir kez daha teşekkür ederim.

Son olarak varlığı ve davranışlarıyla mutlu olmanın örnekliğini yapan, göstermiş olduğu emeğin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem Saliha Sobacı'ya, örnek tavırlarıyla hayatın anlamını kavramam ve anlamlı çalışmanın önemini özümsemem için gayret gösteren babam M. Ali Sobacı'ya, hayatıma geç girmiş olsalar da hep varmışlar gibi hissettiğim eşimin ailesine, hayatın acı-tatlı her anında fedakârca yanımda olan, mutluluğuma anlam, anlamıma mutluluk katan hayatımın anlamı sevgili eşim Büşra Sobacı'ya ve varlığıyla huzur bulduğum, mutluluk kaynağım, büyük aşkım, kızım Yaren Sobacı'ya tüm kalbim ve varlığımla teşekkür ederim.

## ÖZET

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insanın, bu kaynaklığı yerine getirebilmesi ve iyi bir performans sergilemesi için işine ve içsel dünyasına dönük bazı özelliklere sahip olması önem arz etmektedir. Bu özelliklerin başında anlamlı bir iş, işten duyulan mutluluk ve psikolojik dayanıklılık sayılabilir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, işin anlamının iş performansı üzerindeki etkisinde işte mutluluk ve psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünü incelemektir. Covid-19 küresel salgınına denk gelen dönemde gerçekleştirilen çalışmanın verileri Tokat'ta kamu sektöründe çalışan tıp doktorlarından (pilot uygulama için N=70, asıl araştırma için N= 282) toplanmıştır.

Yapılan analizlere göre işin anlamı; işte mutluluk, bağlamsal performans, görev performansı ve genel iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Psikolojik dayanıklılık; işte mutluluk, bağlamsal performans ve genel iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. İşte mutluluk performansı etkilememekte ve herhangi bir aracı rol üstlenmemektedir. Ulaşılan sonuçlar, işin anlamı ve psikolojik dayanıklılığın, belki de iş hayatlarının en sıkıntılı dönemlerini yaşayan doktorlar açısından önemini net olarak ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan hareketle, psikolojik dayanıklılık ve anlamlı işin örgütler ve çalışanlar açısından son derece önemli birer kaynak olduğu ve bu önemin kriz dönemlerinde varlığını sürdürerek daha da değerli hale geldiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İşin Anlamı, İşte Mutluluk, Psikolojik Dayanıklılık, İş Performansı.

# **THE ROLE OF HAPPINESS AT WORK AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE IN THE RELATIONSHIP OF MEANING OF WORK AND PERFORMANCE: A RESEARCH ON DOCTORS**

## **ABSTRACT**

It is important for human, who are the most important resource of organizations, to have some characteristics related to their work and inner world in order to fulfill this resource and perform well. At the beginning of these characteristics are the meaning of work, happiness at work and psychological resilience. In this context, the aim of the study is to examine the role of happiness at work and resilience in the effect of the meaning of work on job performance. The data of the study, which was carried out in the period coinciding with the Covid-19 global epidemic, were collected from medical doctors working in the public sector in Tokat (N=70 for pilot application, N=282 for main study).

According to the analysis, the meaning of the work has a positive effect on happiness at work, contextual performance, task performance and overall performance. Psychological resilience has a positive effect on happiness at work, contextual performance and overall performance. Happiness at work does not affect performance and does not affect as an mediating. The results clearly reveal the importance of the meaning of work and psychological resilience for doctors who are going through the most difficult periods of their professional life. Based on these results, it can be said that resilience and meaningful work are extremely important resources for organizations and employees, and this importance continues to exist in times of crisis and becomes even more valuable.

**Keywords:** Meaning of Work, Happiness at Work, Psychological Resilience, Job Performance.

## İÇİNDEKİLER

|                                              |             |
|----------------------------------------------|-------------|
| <b>TEŞEKKÜR .....</b>                        | <b>iii</b>  |
| <b>ÖZET .....</b>                            | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>                         | <b>v</b>    |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>                     | <b>vi</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>                | <b>xii</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>                | <b>xv</b>   |
| <b>KISALTMALAR .....</b>                     | <b>xvii</b> |
| <b>GİRİŞ .....</b>                           | <b>1</b>    |
| <b>1. BÖLÜM: İŞİN ANLAMI .....</b>           | <b>5</b>    |
| 1.1. ÇALIŞMA, ANLAM VE ANLAMLILIK .....      | 7           |
| 1.2. İŞİN ANLAMI: TANIMI VE ÖNEMİ.....       | 8           |
| 1.3. İŞİN ANLAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER .....    | 11          |
| 1.3.1. İş Özellikleri Teorisi .....          | 13          |
| 1.3.2. Meslek Aşk (Calling) .....            | 16          |
| 1.3.3. İş Becerikliliği (Job Crafting) ..... | 17          |
| 1.4. İŞİN ANLAMININ BOYUTLARI .....          | 19          |
| 1.4.1. İşin Pozitif Anlamı .....             | 21          |
| 1.4.2. İşten Anlam Yaratma .....             | 22          |
| 1.4.3. Çoğunluğun İyiliği .....              | 22          |
| 1.5. İŞİN ANLAMININ KAYNAKLARI .....         | 25          |
| 1.5.1. Kişisel Faktörler .....               | 26          |
| 1.5.2. İşle İlgili Faktörler.....            | 29          |
| 1.5.3. Sosyal ve Manevi Faktörler .....      | 31          |
| 1.6. İŞİN ANLAMININ SONUÇLARI.....           | 33          |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| <b>2. BÖLÜM: MUTLULUK VE İŞTE MUTLULUK</b>            | 38 |
| 2.1. MUTLULUĞUN TANIMI                                | 39 |
| 2.2. MUTLULUĞA İLİŞKİN GÖRÜŞLER                       | 41 |
| 2.2.1 Hedonik Görüş (Hedonizm)                        | 42 |
| 2.2.2. Eudaimonik Görüş (Eudaimonism)                 | 43 |
| 2.2.3. Öznel İyi Oluş (Subjective Well-Being)         | 44 |
| 2.2.4. Psikolojik İyi Oluş (Psychological Well-Being) | 45 |
| 2.3. ÇALIŞMA FAALİYETİ VE ÖNEMİ                       | 47 |
| 2.4. İŞTE MUTLULUK: TANIMI VE ÖNEMİ                   | 48 |
| 2.5. FISHER'IN İŞTE MUTLULUK MODELİ                   | 50 |
| 2.6. İŞTE MUTLULUĞU OLUŞTURAN DEĞİŞKENLER             | 53 |
| 2.6.1. İşe Bağlanma                                   | 53 |
| 2.6.2. İş Tatmini                                     | 54 |
| 2.6.3. Duygusal Bağlılık                              | 55 |
| 2.7. İŞTE MUTLULUK İÇİN YARDIMCI TEORİLER             | 56 |
| 2.7.1. Genişlet ve İnşa Et Teorisi                    | 56 |
| 2.7.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi                    | 57 |
| 2.7.3. Duygusal Öz Liderlik Teorisi                   | 57 |
| 2.8. MUTLULUĞUN NEDENLERİ                             | 58 |
| 2.8.1. Genel Olarak Mutluluğun Nedenleri              | 58 |
| 2.8.2. Örgütlerde Mutluluğun Nedenleri                | 60 |
| 2.9. MUTLULUĞUN SONUÇLARI                             | 62 |
| 2.9.1. Genel Olarak Mutluluğun Sonuçları              | 62 |
| 2.9.2. Örgütlerde Mutluluğun Sonuçları                | 64 |
| <b>3. BÖLÜM: PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK</b>              | 71 |
| 3.1. POZİTİF YAKLAŞIMLAR VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK   | 72 |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.1. Pozitif Psikoloji.....                                                 | 72  |
| 3.1.2. Pozitif Örgütsel Davranış .....                                        | 74  |
| 3.1.3. Psikolojik Sermaye.....                                                | 75  |
| 3.2. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK: TANIMI, TEORİK TEMELLERİ VE<br>ÖZELLİKLERİ..... | 77  |
| 3.2.1. Psikolojik Dayanıklılığın Tanımı .....                                 | 77  |
| 3.2.2. Psikolojik Dayanıklılığın Teorik Temelleri .....                       | 80  |
| 3.2.3. Psikolojik Dayanıklılığa İlişkin Özellikler.....                       | 80  |
| 3.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK ARAŞTIRMALARININ AŞAMALARI.....                  | 83  |
| 3.3.1. İlk Dalga: Bireysel Dayanıklılık ve Dayanıklılık Nitelikleri .....     | 85  |
| 3.3.2. İkinci Dalga: Dayanıklılık Süreci.....                                 | 85  |
| 3.3.3. Üçüncü Dalga: Dayanıklılığı Artırmak İçin Müdahale.....                | 89  |
| 3.3.4. Dördüncü Dalga: Genlerin Dayanıklılık Üzerinde Etkisi .....            | 89  |
| 3.4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....                        | 90  |
| 3.4.1. Koruyucu Faktörler .....                                               | 90  |
| 3.4.2. Risk Faktörleri.....                                                   | 94  |
| 3.4.3. Değerler.....                                                          | 96  |
| 3.5. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK STRATEJİLERİ.....                                | 97  |
| 3.5. 1. Varlık Odaklı Stratejiler .....                                       | 97  |
| 3.5.2. Risk Odaklı Stratejiler .....                                          | 98  |
| 3.5.3. Süreç Odaklı Stratejiler .....                                         | 98  |
| 3.5.4. Diğer Dayanıklılık Stratejileri.....                                   | 99  |
| 3.6. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN SONUÇLARI.....                                 | 100 |
| <b>4. BÖLÜM: PERFORMANS</b> .....                                             | 104 |
| 4.1. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI .....                                       | 104 |
| 4.2. PERFORMANSIN BOYUTLARI .....                                             | 107 |

|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.1. Görev Performansı .....                                                                                           | 109        |
| 4.2.2. Bağlamsal Performans .....                                                                                        | 110        |
| 4.2.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar .....                                                | 112        |
| <b>5. BÖLÜM: İŞİN ANLAMININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE<br/>İŞTE MUTLULUK VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ.....</b> | <b>115</b> |
| 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....                                                                                    | 115        |
| 5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....                                                                            | 116        |
| 5.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....                                                                                     | 118        |
| 5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....                                                                                          | 119        |
| 5.4.1. Evren ve Örneklem .....                                                                                           | 119        |
| 5.4.2. Veri Toplama Araçları .....                                                                                       | 120        |
| 5.4.2.1. Kişisel Bilgi Formu .....                                                                                       | 120        |
| 5.4.2.2. İşin Anlamı Ölçeği .....                                                                                        | 120        |
| 5.4.2.3. İşte Mutluluk Ölçeği.....                                                                                       | 121        |
| 5.4.2.4. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği .....                                                                            | 121        |
| 5.4.2.5. Performans Ölçeği .....                                                                                         | 121        |
| 5.4.3. Pilot Uygulama .....                                                                                              | 121        |
| 5.4.4. Ölçeklerin Geçerliliği .....                                                                                      | 123        |
| 5.4.4.1. İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin DFA .....                                                                          | 125        |
| 5.4.4.2. İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin DFA.....                                                                         | 127        |
| 5.4.4.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin DFA .....                                                              | 130        |
| 5.4.4.4. Performans Ölçeğine İlişkin DFA .....                                                                           | 132        |
| 5.4.5. Ölçeklerin Güvenilirliği.....                                                                                     | 135        |
| 5.4.6. Verilerin Analizi .....                                                                                           | 135        |
| 5.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....                                                                                            | 136        |
| 5.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....                                                         | 136        |

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                             | 137 |
| 5.5.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arası İlişkilere Ait Bulgular .....                                                                  | 138 |
| 5.5.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular.....                                                     | 139 |
| 5.5.4.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Fark Analizi Bulguları .....                                                                         | 139 |
| 5.5.4.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Fark Analizi Bulguları.....                                                                   | 139 |
| 5.5.4.3. Katılımcıların Unvanına Göre Fark Analizi Bulguları .....                                                                            | 140 |
| 5.5.4.4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi Bulguları .....                                                                           | 140 |
| 5.5.4.5. Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi Bulguları .....                                                   | 142 |
| 5.5.4.6. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi Bulguları                                                                 | 143 |
| 5.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular .....                                                                                | 145 |
| 5.5.5.1. İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Testi.....                             | 146 |
| 5.5.5.2. İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Testi.....                                | 147 |
| 5.5.5.3. İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Testi .....                                   | 148 |
| 5.5.5.4. İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....             | 149 |
| 5.5.5.5. İşte Mutluluğun Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi .....                                                 | 150 |
| 5.5.5.6. İşte Mutluluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi .....                                      | 150 |
| 5.5.5.7. Psikolojik Dayanıklılığın İşte Mutluluk, Bağlamsal Performans ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testleri..... | 151 |
| 5.5.5.8. İşin Anlamının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü .....                                         | 152 |

|                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5.5.9. Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü ..... | 156        |
| 5.5.5.10. Araştırma Modelinin Testi ve Araştırmanın Nihai Modeli.....                                            | 159        |
| <b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>                                                                          | <b>166</b> |
| <b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>                                                                                   | <b>166</b> |
| <b>ÖNERİLER.....</b>                                                                                             | <b>177</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                             | <b>187</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                               | <b>225</b> |



## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.1:</b> Psikolojik Dayanıklılığın Özellikleri.....                                                  | 82  |
| <b>Tablo 3.2:</b> Dayanıklılık Araştırmalarının Aşamaları .....                                               | 84  |
| <b>Tablo 3.3:</b> Psikososyal Dayanıklılık İçin Koruyucu Faktörler .....                                      | 93  |
| <b>Tablo 4.1:</b> İş Performansı Alanını Tanımlama ve Boyutlandırma Çalışmaları .....                         | 108 |
| <b>Tablo 5.1:</b> Ölçeklerin DFA Öncesi ve Sonrası Güvenilirlik Değerleri.....                                | 123 |
| <b>Tablo 5.2:</b> DFA Analizleri İçin Kriter Alınan Uyum İyiliği Değerleri.....                               | 124 |
| <b>Tablo 5.3:</b> İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları .....                                            | 125 |
| <b>Tablo 5.4:</b> İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....                                    | 126 |
| <b>Tablo 5.5:</b> İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları .....                                          | 128 |
| <b>Tablo 5.6:</b> İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....                                 | 129 |
| <b>Tablo 5.7:</b> Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları .....                                | 130 |
| <b>Tablo 5.8:</b> Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....                       | 131 |
| <b>Tablo 5.9:</b> Performans Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları .....                                             | 133 |
| <b>Tablo 5.10:</b> Performans Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....                                   | 134 |
| <b>Tablo 5.11:</b> Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri .....                                        | 135 |
| <b>Tablo 5.12:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....                                  | 136 |
| <b>Tablo 5.13:</b> Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                             | 137 |
| <b>Tablo 5.14:</b> Değişkenler Arası İlişkiler.....                                                           | 138 |
| <b>Tablo 5.15:</b> Katılımcıların Cinsiyetine Göre Fark Analizi Bulguları .....                               | 139 |
| <b>Tablo 5.16:</b> Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Fark Analizi Bulguları .....                           | 139 |
| <b>Tablo 5.17:</b> Katılımcıların Unvanına Göre Fark Analizi Bulguları .....                                  | 140 |
| <b>Tablo 5.18:</b> Katılımcıların Yaşına Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları .....                            | 141 |
| <b>Tablo 5.19:</b> Katılımcıların Yaşına Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları.....                     | 141 |
| <b>Tablo 5.20:</b> Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları ..... | 142 |

|                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.21:</b> Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları .....                                              | 143 |
| <b>Tablo 5.22:</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları .....                                                              | 144 |
| <b>Tablo 5.23:</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları .....                                                      | 145 |
| <b>Tablo 5.24:</b> İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                              | 146 |
| <b>Tablo 5.25:</b> İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                                 | 147 |
| <b>Tablo 5.26:</b> İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                                     | 148 |
| <b>Tablo 5.27:</b> İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                           | 149 |
| <b>Tablo 5.28:</b> İşte Mutluluğun Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                                              | 150 |
| <b>Tablo 5.29:</b> İşte Mutluluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                                                 | 150 |
| <b>Tablo 5.30:</b> Psikolojik Dayanıklılığın İşte Mutluluk, Bağlamsal Performans ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 151 |
| <b>Tablo 5.31:</b> Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                                       | 155 |
| <b>Tablo 5.32:</b> Model Uyum İyiliği Değerleri .....                                                                                                              | 159 |
| <b>Tablo 5.33:</b> Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                                       | 159 |
| <b>Tablo 5.34:</b> Model Uyum İyiliği Değerleri (Boyutlar Bazında) .....                                                                                           | 161 |
| <b>Tablo 5.35:</b> Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar (Boyutlar Bazında) .....                                                                                    | 161 |
| <b>Tablo 5.36:</b> Model Uyum İyiliği Değerleri .....                                                                                                              | 163 |
| <b>Tablo 5.37:</b> Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                                       | 163 |
| <b>Tablo 5.38:</b> Model Uyum İyiliği Değerleri .....                                                                                                              | 164 |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.39:</b> Model Uyum İyiliği Değerleri..... | 165 |
|------------------------------------------------------|-----|



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.1:</b> İş Özellikleri Teorisi .....                                                                                           | 14  |
| <b>Şekil 1.2:</b> İş Tasarımı ve İş Becerikliliği Arasındaki Etkileşimin, Çalışanların Anlam Deneyimini Şekillendirmesi .....            | 18  |
| <b>Şekil 1.3:</b> Anlamlı Çalışma Modeli .....                                                                                           | 23  |
| <b>Şekil 1.4:</b> İşin Anlamının Kaynakları .....                                                                                        | 27  |
| <b>Şekil 3.1:</b> Dayanıklılık Modeli .....                                                                                              | 87  |
| <b>Şekil 5.1:</b> Araştırma Modeli .....                                                                                                 | 117 |
| <b>Şekil 5.2:</b> İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA .....                                                                   | 127 |
| <b>Şekil 5.3:</b> İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA.....                                                                   | 130 |
| <b>Şekil 5.4:</b> Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA .....                                                        | 132 |
| <b>Şekil 5.5:</b> Performans Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA .....                                                                    | 134 |
| <b>Şekil 5.6:</b> Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi .....                                                           | 153 |
| <b>Şekil 5.7:</b> Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi .....                                                             | 153 |
| <b>Şekil 5.8:</b> Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi .....                                                              | 154 |
| <b>Şekil 5.9:</b> İşin Anlamının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü.....                            | 154 |
| <b>Şekil 5.10:</b> İşin Anlamının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü (t-Değerleri) .....            | 155 |
| <b>Şekil 5.11:</b> Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi .....                                                          | 156 |
| <b>Şekil 5.12:</b> Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi .....                                                            | 157 |
| <b>Şekil 5.13:</b> Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü.....                | 157 |
| <b>Şekil 5.14:</b> Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü (t-Değerleri) ..... | 158 |
| <b>Şekil 5.15:</b> Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü (Nihai Model).....  | 158 |

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 5.16:</b> Araştırma Modelinin Boyutlar Bazında Yapısal Eşitlik Modellemesi (Nihai Model)..... | 160 |
| <b>Şekil 5.17:</b> Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi (Nihai Model) .....                 | 162 |
| <b>Şekil 5.18:</b> Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi (Nihai Model) .....                 | 164 |



## KISALTMALAR

|                           |                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------|
| <b>DFA</b>                | Doğrulayıcı Faktör Analizi                  |
| <b>SPSS</b>               | Statistical Package for the Social Sciences |
| <b>vd.</b>                | Ve diğerleri                                |
| <b>YEM</b>                | Yapısal Eşitlik Modellemesi                 |
| <b><math>\beta</math></b> | Beta Katsayısı                              |
| <b>SRMR</b>               | Standardized Root Mean Square Residua       |
| <b>RMSEA</b>              | Root Mean Square Error of Approximation     |
| <b>GFI</b>                | Goodness of Fit Index                       |
| <b>NFI</b>                | Normed Fit Index                            |
| <b>NNFI</b>               | Non-Normed Fit Index                        |
| <b>CFI</b>                | Comparative Fit Index                       |

## GİRİŞ

İlk bakışta iki farklı yapı olarak düşünülen insan ve örgüt, bir organizma olarak nitelendirildiklerinde ve sistem yaklaşımı gibi bazı yönetim yaklaşımları çerçevesinde incelendiklerinde sınırlı da olsa benzer yönleri bünyelerinde barındıran yapılar olarak değerlendirilebilmektedir. Bu benzerlikler arasında yaşamını sürdürme ve kendini geleceğe taşıma amacı ile bu amaçlar için kaynak kullanma gerekliliği öncelikli olarak ifade edilebilecek benzerliklerdendir. İktisat bilimine dayanan kaynakların sınırlı (kıt) olduğu yönündeki bilgi ile insan ve örgüt arasında kaynaklara duyulan ihtiyaç üzerinden benzerlik genişlemekte, daha açık bir ifadeyle insan ve örgüt, kaynaklara ancak sınırlı düzeyde sahip olabilme yönüyle benzeşmektedir. Bu çalışma açısından farklılaşmanın başladığı nokta, son cümlede ifade edilen düşünce ile yaşanan ayrışmadır. İnsanın, örgütlerin aksine, kendi var oldukça hiç bitmeyecek, yani varlığından beslenen sınırsız bazı kaynaklara sahip olduğu düşünülmektedir. Bu kaynaklardan birinin insanın hayatını yaşanılır ve değerli kılan faktörlerden olan “anlam” olduğu söylenebilir. Bu düşüncenin dayandığı felsefenin, Frankl’ın (1905-1997) Duyulmayan Anlam Çılgılığı (2019: 47) kitabında yer alan şu sözlerinde can bulduğu söylenebilir:

“Sigmund Freud bir keresinde şöyle demişti: ‘Birbirinden çok farklı bir grup insanı, aynı şekilde açlığa terk edelim. Zorlayıcı açlık dürtüsünün artmasıyla birlikte, bütün bireysel farklılıklar bulanıklaşacak ve bunların yerine, zorlayıcı bir dürtünün tek biçimli dışavurumu ortaya çıkacaktır.’ Ne var ki toplama kamplarında tam tersi doğrudur. İnsanlar daha çok farklılaşıyordu. Hayvanlar da, azizler de kendini gösteriyordu. Açlık aynıydı ama insanlar farklıydı. Aslında kalori önemli değildi.”

Anlam, maddi kaynakların aksine, insanların (sahip oldukları bazı asli kaynakları/değerleri içinde barındıran) içkin dünyalarından beslenmekte ve bu yönüyle içinden çıkılması en zor durumlarda dahi insan için sınırsız bir kaynaklık teşkil etmektedir. Bu kaynağın öneminin, örgütler için insan kaynağının öneminin anlaşılması sürecine benzer bir evre sonrası daha net anlaşılacağı düşünülmektedir. Çünkü anlam, insan kaynağı üzerindeki etkisi üzerinden örgütler için de sınırsız bir kaynağın özünü oluşturmaktadır. Frankl’ın ifadesiyle “acı, bir anlam bulunduğu andan itibaren acı olmaktan çıkar” (Frankl, 2020: 127). Böylesi bir duyguyu bile başkalaştıran anlamın, çalışanların işlerine bakışını farklılaştırması ve anlamla şekillenen işin örgütlere katkı sunması beklenmektedir.

Frankl'ın ifadesindeki derinlikten hareketle, insanın yaşadığı olaylara verdiği farklı anlamlarla birlikte yeni ufuklara yelken açtığı söylenebilir. Anlamın, insan için yelken açtığı ufuklardan birisinin mutluluk olduğu ve bu düşünceden hareketle anlamlı işin, işte mutluluğun özünü oluşturduğu söylenebilir. Çünkü, yine Frankl “bu dünyada başka hiçbir şeyi olmayan biri bile mutluluğu bilebilir” (Frankl, 2020: 52) sözüyle, olaylara yüklenen anlamla (sevgide bulunan anlam gibi) birlikte mutluluğa ulaşmanın her durumda mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Frankl, Duyulmayan Anlam Çılgılığı kitabından yukarıda yer verilen paragrafın devamında anlamın çok önemli bir yönüne daha vurgu yapmaktadır.

“İnsan, nihai anlamda karşısına çıkan koşullara tabi değildir; bu koşullar onun kararına tabidir. Mücadele mi edeceğine, boyun mu eğeceğine, koşullar tarafından belirlenmeye göz yumup yummayacağına isteyerek veya istemeyerek karar verir.”

Bu ifadeler ve araştırmacının genel anlamda görüşleri, insanın yüklendiği anlamla birlikte şartlara bağlı olmaksızın karar verebileceğine ve bu kararına göre davranabileceğine vurgu yapmaktadır. Anlamla ilgili bu özelliklerin, insanı psikolojik olarak daha dayanıklı kılacağı düşünülmektedir. Ayrıca anlamın mutluluk ve dayanıklılık gibi sonuçları ile davranışlar üzerinde şartların zorlamasını aşan etkisi üzerinden performans üzerinde de büyük oranda pozitif etki yapması beklenmektedir. Bu katkının, maddi kaynaklardan farklı ve koşullar üstü olmasının örgütler açısından öneminin altının çizilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu önemin bir sonucu olarak çalışmanın temelinde işin anlamı değişkeni yer almakta ve araştırma modeli bu değişken üzerinde yükselmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında araştırmanın ilk amacı, Tokat'ta kamu sektöründe görev yapmakta olan doktorların işlerine yükledikleri anlamın, performansları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkide işte mutluluk ile psikolojik dayanıklılığın rollerini incelemektir. Araştırmanın diğer amacı, işin anlamı ve işte mutluluk konularını bir arada inceleyerek konuya ilişkin sınırlı yazına katkı sunmaktır. Bu yapılırken özellikle, mutluluğa “anlam” odaklı bir pencereden bakarak, mutluluk konusundaki tartışmalara katkı sunmak çalışmanın bir diğer amacıdır. Araştırmanın, dört değişkenin (işin anlamı, işte mutluluk, psikolojik dayanıklılık ve performans) bir arada incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın modelinin şekillendirildiği dönemde gündemde olmayan Covid-19 pandemisinin araştırma sürecinde ortaya çıkmış olması ve değişkenlerin bu gündem içerisinde de son

derece önemli kavramların özünü oluşturmaları, çalışmaya planlananın dışında ilave bir önem katmaktadır. Bu önem güncel olmaktan daha çok, örgütlerin yaşayabileceği en sıra dışı ve zor dönemlerden birinde performans etki eden ve/veya etmeyen değişkenlerin neler olabileceğini ortaya koymasından ileri gelmektedir. Sonuç olarak, örgütler için her durumda önemli katkılar sunması beklenen işin anlamı, işte mutluluk ve psikolojik dayanıklılık değişkenlerinin performans üzerindeki etkilerinin araştırılmasının uygulama ve yazın açısından önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amaçlarını besleyen bu temel düşünce çerçevesinde çalışma altı bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde işin anlamı kavramı üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda işin anlamına ilişkin tanım ve görüşler ile işin anlamının önemi, boyutları, kaynakları ve sonuçları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde işte mutluluk kavramı; mutluluğun tanımı ve mutluluğa ilişkin görüşler, işte mutluluğun tanımı, önemi, nedenleri ve sonuçları ile işte mutluluk modeli ve işte mutluluğa ilişkin yardımcı teoriler başlıkları altında açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde psikolojik dayanıklılık kavramına yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle pozitif psikoloji yaklaşımları açıklanmış, daha sonra psikolojik dayanıklılığın tanımı, teorik temelleri ve özellikleri, kavrama ilişkin araştırmaların geçirdiği süreçler, dayanıklılığı etkileyen faktörler, dayanıklılık stratejileri ve dayanıklılığın sonuçları açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde performans kavramı ile performans ilişkisi araştırma ölçeğinin boyutlarını oluşturan görev performansı ve bağlamsal performans kavramları açıklanmıştır. Kavramın yazındaki yeri ve bilinirliği düşünülerek bölüm içeriği kısa tutulmuştur.

Beşinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri ve varsayımları açıklandıktan sonra araştırmanın yöntemine geçilmiştir. Bu çerçevede evren ve örneklem ile veri toplama araçları açıklanmış, pilot uygulama ve bu kapsamda gerçekleştirilen geçerleme çalışmalarına (DFA) yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak araştırma bulgularına yer verilmiş, doktorların işin anlamı, iş mutluluğu, psikolojik dayanıklılık ve performans değişkenlerine ilişkin düzeyleri ile bu değişkenler arasındaki ilişki, etki ve aracılık rolleri araştırma ölçekleri aracılığıyla elde edilen veriler ışığında incelenmiştir. SPSS ve LISREL programları ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizi, pearson korelasyon testi, regresyon analizi, aracılık analizi (YEM), bağımsız örneklem için t-testi, tek

yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma testleri bu bölümde elde edilen bulguların temelini oluşturan analiz yöntemleridir.

Araştırmanın altıncı ve son bölümünde araştırma sonuçları ile bu sonuçlara dayalı tartışma yer almaktadır. Çalışma, araştırmacı ve uygulayıcılara dönük önerilerle son bulmuştur.



## 1. BÖLÜM: İŞİN ANLAMI

İnsanlığın -son yüzyılda çok daha hızla değişen ve çeşitlenen gündemine paralel olarak- günümüzde de birçok açıdan farklı gündemler ve süreçler içinde olduğu görülmektedir. Bir tarafta NASA'nın Mars'a koloni kurma çalışmaları ve yeni yaşam alanları için uzun vadeli araştırmaları gündem olurken, diğer tarafta çeşitli nedenlerle vatanlarını, esas yaşam alanlarını terk etmek durumunda kalan göçmenler sorunu gündem olmaktadır. Bazı bilim insanları Mars'ta yaşayan insanların evrim geçirebileceği ve başkalaşıma uğrayacağını iddia ederken; bazıları göçmenlerin, gittikleri ülkelerin insanlarını başkalaştıracakları ve bunun yaratacağı sorunlara ilişkin iddiaları değerlendirmektedir. Uzay seyahati için çoğu insan açısından servet ölçüsünde bedel ödeyen insanlar bir tarafta dururken, dünyanın değişik bölgelerinde açlıktan ölen bebekler duruyor! Bu ve daha fazla çoğaltılabilecek karşılaştırmaların özünde yatan temel problemin, kaynaklara ilişkin algı olduğu düşünülmektedir.

İktisat, diğer adıyla ekonomi, sınırlı kaynaklarla sınırsız insan ihtiyaçlarının giderilmesine çaba gösteren bir bilimdir. Kaynaklar sınırlı, ihtiyaçlar ise sınırsız olarak nitelendirildiğinde, ancak kaynağı eline geçiren tarafın kendini geleceğe taşıma ihtimali olabilecektir. İşletme bilimi de ekonominin can damarı olan örgütlerin etkin ve verimli şekilde kaynak kullanımını incelemekte ve rekabette üstünlüğü buna bağlamaktadır. Söz konusu edilen ve kaynakların sınırlı olduğu dış dünya, insanların sahip oldukları bazı kaynaklar/değerler barındıran içkin dünyaların daha ziyade geri plana atıldığı bir dünya olarak da değerlendirilebilir. Bu anlamda, insanlığın farklı gezegenlerde yaşama çabasını incelemek yerine, kendinde var olan başka dünyaları keşfetmeye olan ihtiyacının her geçen gün arttığı ve bu dünyalardan en önemlilerinden birisinin “insanın anlam dünyası” olduğu düşünülmektedir.

Frankl (1959: 117), anlam bulmak için çabalamanın hayattaki birincil motivasyon kaynağı olduğunu ve insanın asıl kaygısının sanılanın aksine haz değil, aradığı bu anlamı hayatında görmek olduğunu belirtmektedir. İnsan, aradığı anlamı bulduğunda ve yansımalarını hayatında uyguladığında anlam dünyasının kapılarının sonuna kadar açılacağı ve kaynak probleminin de büyük oranda çözüleceği düşünülmektedir. Çünkü anlam dünyası, insan gönlünün zenginliğinden beslenmektedir. Bu söylenenlerin bir

değer taşıması için insanın özünde iyi olduğunun ve bu özden beslenmenin önemli olduğunun kabul edilmesi önem arz etmektedir.

Neoliberalizmin birçok insanı, tüm ilişkilerinde kâr etme odaklı iş arkadaşlıkları kuran mikro girişimcilere dönüştürdüğü bu çağda, insanın anlam sancısının şiddetini artırdığı düşünülmektedir. Bu sancının gittikçe daha çok hissedildiği alanlardan birisi de iş hayatıdır. İnsan hayatının yaklaşık üçte birini kapsayan iş hayatı, diğer önemlerine ilaveten, kişinin kendisini ifade etme ve gösterme imkânı olan, bu çerçevede aradığı anlamı bulabileceği bir alan olarak farklı bir öneme sahiptir. Daha önemli olan ise hem çalışanların hem yöneticilerin ve hem de örgütlerin anlamlı bir işle elde edebilecekleri kazanımlardır. Yukarıda kaynaklarla ilgili olarak değinilen bakış açısından hareketle, anlamlı işin sağlayabileceği en büyük kazanımın sınırsız bir içsel kaynak olduğu düşünülmektedir. Motivator olarak kullanılacak dışsal ve maddi kaynakların sınırlılığı gerçeği ve bunların anlamın gerisinde kaldığını gösteren (daha sonra yer verilecek) araştırma sonuçları bu düşüncüyü destekleyici bir değerlendirme olabilir. Bunun yanı sıra anlamlı işin; mutluluk, performans, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi birçok kazanımı çalışanlara ve örgütlere sunabileceğini gösteren çok sayıda araştırma sonucu bulunmaktadır (Han vd., 2020: 1; Zeglat, Janbeik, 2019: 872; Allan vd., 2019: 500; Tong, 2018: 1). Bu kazanımların yalnızca bir tanesinde bile artışa neden olma ihtimali, işin anlamının incelenmeye ve artırılmaya değer bir öneme sahip olduğunu düşündürmektedir. Bu düşüncenin bir sonucu olarak işin anlamı konusuna ilgi her geçen gün artmaktadır. Scopus veri tabanında çalışma başlığında işin anlamı ya da anlamlı iş (meaning of work, meaningful work, the meaning of the job, meaningful workplace) kavramı kullanılan toplam 383, yalnız işletme alanı için 140 çalışma bulunmaktadır. 140 çalışmanın 19 tanesi 2019 yılında, 65 tanesi son 3 yılda ve 109 tanesi son 10 yılda yayınlanmıştır. Bu çalışmalar içinde Türkiye’den yalnızca 7 çalışma bulunmaktadır.

Hem çalışanlar ve örgütler için sunacağı muhtemel kazanımlar hem de son yılların öne çıkan konularından biri olması nedeniyle işin anlamının araştırılmaya değer bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda bu bölüm içinde işin anlamının tanımı, önemi, boyutları, kaynakları ve sonuçları ile işin anlamına ilişkin görüşler açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.1. ÇALIŞMA, ANLAM VE ANLAMLILIK

Yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmişi insanlığın varoluşuna kadar uzanan çalışma (Keser, 2005: 362), işin anlamını tartışan çok sayıda yazara göre, insan yaşamının merkezinde yer alır ve bizi insan yapan şeydir (Gamst, 1995: xii). İnsanların aradığı anlamı inşa edebilecekleri ve bulabilecekleri en önemli alanlardan biri iş hayatıdır (Rosso vd., 2010: 94). Bu nedenle anlam arayışında, iş merkezi bir konuma sahiptir. Çoğu yetişkin, aktif zamanlarının büyük kısmını çoğu zaman temel amaç, aidiyet ve kimlik kaynağı olarak hizmet eden işyerinde geçirmektedir. Çalışanlara ve organizasyonlarına sağladığı bu faydaların ışığında, örgüt araştırmacıları; işlerin tasarımı, kişilerarası ilişkiler, örgütsel misyon ve kültürler gibi işin anlamına katkıda bulunan faktörleri anlamakla daha fazla ilgilenmektedirler (Michaelson vd., 2014: 77).

Anlam, “bir kelimenin anlamı” ifadesinde olduğu gibi, tamamen sembolik veya dilsel bir gerçeklik olarak ifade edilebilir. Anlamlılık ise muhtemelen bilişsel ve kişinin hayatının bir amacı ve değeri olup olmadığına dair duygusal bir değerlendirmedir (Baumeister vd., 2013: 506). Frankl’ın logoterapi yaklaşımına göre, anlam bulmak için çabalamak, insanın hayattaki birincil motivasyon kuvvetidir (Frankl, 1959: 104–105) ve insanın asıl kaygısı, aradığı bu anlamı hayatında görmektir (Frankl, 1959: 117).

Pratt ve Ashforth (2003), bilim insanlarının işin anlamından bahsederken ya “anlam” ifadesi ile “çalışanın işine verdiği anlam türünü” ya da “anlamlılık” ifadesi ile “çalışanın işine yüklediği önem miktarını” vurguladıklarını belirtmiştir (Rosso vd., 2010: 94). Anlam, işin ne anlama geldiğinin, nasıl anlaşıldığının değerden bağımsız bir tanımı olsa da anlamlılık, olumlu veya olumsuz bir değere sahip olmayı sorgulama, kısaca belirli bir değerlendirme veya deneyimdir (Martela ve Steger, 2016: 536; Martela ve Pessi, 2018: 3). Pratt ve Ashforth’e (2003) göre “işin anlamı” (meaning of work), pozitif, negatif ya da nötr olabilirken, “anamlı” (meaningful) ifadesi, pozitifliği ifade eder; fakat “anlamlılık” (meaningfulness) her zaman pozitif duygular açısından yaşanmayabilir. Burada bahsi geçen anlamlılık ve olumluluk kavramlarının özünde yer alan pozitiflik, haz odaklı hedonik bir yaklaşıma değil, eudeimonik bir yaklaşıma vurgu yapmaktadır (Lepisto ve Pratt, 2017: 103).

Bu açıklamalar ışığında her ne kadar anlam ve anlamlılık birbirinden farklılaşan kavramlar olarak görülsede (Martela ve Pessi, 2018: 3) iki kavram arasında kayda değer miktarda örtüşme olduğu da araştırmacılar tarafından (Rosso vd., 2010: 95)

belirtilmektedir. Konunun özüne bakıldığında kastedilenin, değerden ve değerlendirmeden bağımsız olmadığı, bu durum gözden kaçırılmadığı sürece işin anlamı, işin anlamlılığı ve anlamlı iş kavramlarını kullanmanın uygun olduğu düşünülmektedir. Çalışma sürecinde çoğunlukla işin anlamı kavramı kullanılmış olup; ifade seçimi ve kullanımı bu bilgiler temelinde şekillendirilmiştir.

## 1.2. İŞİN ANLAMI: TANIMI VE ÖNEMİ

İnsanın anlam arayışı, onun yaşamındaki temel bir güdü olarak ön plana çıkmaktadır (Frankl, 2009: 113). Birçok insan, anlamlı olan işleri arzu etmektedir (Steger vd., 2012: 322). Bunun bir sonucu olarak günümüzde insanlar, amaç ve anlam bulmalarına yardımcı olacak pek çok kaynağa başvurmakta, işin anlamını araştırmak için zaman harcamaktadırlar. İnsanlar bu konuya, neredeyse çalışmaya olduğundan daha fazla ilgi göstermekte (Steger vd., 2012:1) ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmalar, anlamlı çalışmanın önemini giderek daha fazla vurgulamaktadır (Wan Wingerden ve Van der Stoep, 2018: 1).

Anlamlı iş, yaşamın ve insani gelişmenin ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte ve örgütler açısından, çalışanların anlamlı iş deneyimini yaşamaları etik veya ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Michaelson, 2005: 7). Bununla birlikte anlamlı işin önemli olmasının daha somut bir nedeni, çalışanlara ve örgütlere sağladığı önemli faydalardır (Steger vd., 2012: 323). Bir işin en önemli yönlerinden biri olarak finansal ödüle odaklanma eğilimine rağmen, mevcut araştırmalar insanların daha anlamlı bir iş arayışı içinde daha yüksek ücretten vazgeçmeye istekli olduklarını göstermektedir. Çok çeşitli meslek kategorileri, ülkeler ve gelir seviyelerinde, anlamlı bir iş arzusunun finansal kaygıları tamamen telafi edebilir olduğu düşünülmektedir (Hu ve Hirsh, 2017: 8). Bu çok iddialı bir görüş olsa da işin anlamının maddi kaygıların önüne geçebileceğini ve çalışanı örgüte bağlayan en önemli faktörden biri olduğunu gösteren (aşağıda örneklerine yer verilecek) eski ve yeni farklı bazı araştırmalar bulunmaktadır.

Morse ve Weiss (1955:191) Amerika’da yaptıkları araştırmada işçilere “şayet size ömür boyu yetecek para, miras olarak kalsaydı çalışmaya devam eder miydiniz?” sorusunu yöneltmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğu çalışmaya devam edeceğini belirtmiştir. Bunun nedeni olarak katılımcılar, yaşamlarının amacı olduğunu ve daha büyük bir grup ile iletişim içinde olmaktan vazgeçmeyeceklerini belirtmişlerdir (Balcı ve Ağ, 2019: 351). Bu sonuçların, örgütlerin personel giderlerini

veya buna ilişkin maddi kaygılarını azaltma odaklı bir amaca hizmet etmemesi gerektiği düşünülmektedir. Başka bir ifade ile örgütlerin “anlamı”, çalışanlarının maddi kazanımlarını azaltıcı aksiyonlar için bir araç olarak kullanmaması ve konunun geneline de bu gözle bakılmaması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü anlama, ancak insan odaklı bakıldığında “anamlı” olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceyi doğrular bazı sonuçlara yer veren bir araştırma, Work Human Research Institute tarafından gerçekleştirilmiştir. Amerika’da tam zamanlı çalışan 2700 profesyonel üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen en önemli çıkarımlar, işin anlamına vurgu yapmaktadır. Sonuçlar, çalışanların işlerinde giderek daha fazla anlam arıyor olduklarını ve “değer odaklı tanıma”nın bu ihtiyacı karşılamının en iyi yollarından biri olduğunu göstermektedir. Katılımcılara yöneltilen “sizi şirkette tutan, kalmanızı sağlayan şey nedir?” sorusuna en yüksek oranda cevap (yanıt verenlerin %32’si) “işimi anlamlı buluyorum” şeklinde olmuştur (Payne, 2018: 26). Sunduğu bu temel kazanımların yanı sıra anlamlı iş, çok sayıda kurumsal paydaş için çabayı ve refahı artıran uygulamalara geçiş fırsatı sunmaktadır (Steger, 2017: 60). İleri bölümlerde araştırma sonuçları ile desteklenecek olan sunduğu bu fırsatları anlamak için işin anlamını tanımlamak faydalı olacaktır.

İşin anlamı ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen kavramın tanımı ve içeriği ile ilgili bir fikir birliği henüz sağlanamamıştır (Balcı ve Ağ, 2019: 351). Bunun anlamlı işin tanımına ve özüne yönelik farklı yaklaşımlardan kaynaklandığı söylenebilir. Bazı yaklaşımlar, çalışanın işin anlamından daha çok; önemli, anlamlı ve amaçlı bir iş arayışında olduğunu belirtmekte ve işte algılanan değere odaklanmaktadır. Diğer bazı yaklaşımlar, çalışanın işle ilgili temel değerleri ve iş özellikleri arasında uyum veya bağlılık düzeyini ön plana almaktadır. Diğer bazı yaklaşımlar ise işi şekillendiren bireysel yönelimlere odaklanmakta ve bir kişinin işinde çalışırken ne tür değer arayışında olduğu sorusuna cevap aramaktadır (Dinç vd., 2019: 352-353).

Anlamlı iş, insanların kendileri için anlam, amaç veya önem taşıdığına inandıkları ücretli veya ücretsiz bir iş veya mesleki roldür. Bu temel tanım, anlamlı çalışmanın, çalışanın belirli bir işin anlamlı, faydalı ve değerli olduğuna dair algıları açısından tanımlandığı önemli bir teori olan İş Özellikleri Teorisi (JCM; Hackman ve Oldham, 1976) aracılığıyla sunulan tanımlamaya benzemektedir (Steger, 2017: 61).

Bellah ve arkadaşları (1985) işin anlamını, genel olarak bireyin öznel çalışma deneyimine “belirli bir zamanda” damgasını vuran önem düzeyi olarak tanımlamaktadır

(Van Zyl vd., 2010: 2). Anlamli işin sayisiz alternatif tanimlarından çoğunda önem, amaç ve katkı kavramları ortak özellik olarak yer almaktadır. Şu durumda anlamli iş, insanların çalışmalarını gerçekleştirerek değerli bir amaca olumlu, önemli ve faydalı bir katkı yaptıklarını düşündükleri pozitif bir psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Albrecht, 2013: 239). Morin (2008) de benzer şekilde bir işin anlamli olabilmesi için işin birey tarafından değerli görülmesi, bireyin amaçlarına rehberlik etmesi ve beklentilerini karşılaması gerektiğini belirtmektedir (Sarıçam, 2016: 350). Bu bilgiler ışığında anlamli iş; çalışan açısından değerli bulunan, bireysel amaç ve yaşam felsefesinden beslenen ve aynı zamanda bunların pratiğe yansımalarına katkı sunan, yapılması hemen her koşulda pozitif duygulanım yaratan iş olarak tanımlanabilir. Kişinin kendisine “ben bu işi neden yapıyorum?” sorusunu sorduğunda vereceği cevap, yine kişinin kendisini tatmin ediyorsa o işin anlamli olduğu söylenebilir. Cevaptan alınan tatmin düzeyi ne kadar yüksekse, işin anlamının o derece yüksek olduğu söylenebilecektir. Anlamli işe benzer bir kavram olan iyi (good) iş, bir anlam ve amaç duygusu sunan, özerklik ve ilerleme imkânı içeren, ayrıca insanların hassasiyetlerine saygı barındıran iş olarak tanımlanmaktadır (Future of Work Commission report, 2017: 23).

İşin anlamı konusu öznel bir deneyim veya değerlendirmeyi içermektedir. Yani işin anlamı hakkında konuşulduğunda öznel bir deneyim veya değerlendirme söz konusudur. Kavramın çok sayıda tanımı incelendiğinde, anlamli işin, işin kendisinin bir tür nesnel niteliğinden ziyade öznel bir deneyim olduğu konusunda geniş bir fikir birliği dikkati çekmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 3). Frankl’ın genel olarak anlama ilişkin görüşleri de bu düşüncüyü desteklemektedir. O’na göre anlam, sadece kişinin kendisi tarafından bulunabilir oluşuyla ve böyle olması gereğiyle, eşsiz ve özel bir yapıdadır; bu durum ancak o zaman kişinin kendi anlam istemini doyuran bir önem kazanabilmektedir. (Frankl, 2009: 113).

Anlam veya anlamlılık, belirli bir iş türünün doğal bir özelliği olmayıp; bireyin kendisi ile şartları arasındaki ilişkiyi bireysel olarak önemli bir şekilde tatmin edici bulunduğu durumlarda ortaya çıkan bireysel bir zihinsel durumu içermektedir. İnsanların en imkânsız ortamlarda bile anlam inşa etmek için kıyaslanamayacak kadar güçlü bir yeteneğe sahip oldukları bilinmektedir. Bu nedenle, tekrarlayan işlerde anlam oluşturmak çok zordur, ancak yine de mümkündür ve yaygın bir durumdur (Isaksen, 2000: 93). İnsanın anlam arayışı, içsel denge yerine içsel gerilim yaratabilmektedir. Ne var ki, ruh

sağlığının vazgeçilmez ön koşulu da bu gerilimdir. Dünyada, kişinin en kötü şartlarda bile yaşamını sürdürmesine, yaşamın bir anlamı olduğu bilgisi kadar etkili bir şekilde yardımcı olan başka hiçbir şey yoktur. Nietzsche'nin "yaşamak için bir nedeni olan kişi, hemen her nasıla dayanabilir" sözü bu durumu bilgece anlatmaktadır (Frankl, 2009: 118).

Anlamın psikolojik yönünü önceleyen araştırmacıların yanı sıra sosyal yönünü vurgulayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Örneğin Baumeister ve arkadaşları, anlamın (meaning) kişinin kültürel kimliği ile bağlantılı olduğunu belirtmektedirler. Bir bireyin anlamlılığı (meaningfull), kültürel olarak oluşturulmuş ve kültürel olarak aktarılmış haritanın kişiselleştirilmiş bir bölümü olarak nitelendirilmektedir (Baumeister vd., 2013: 506). Çalışan tarafından anlamlı bir iş şekillendirilirken ya da iş anlamlandırılırken bireyin yetiştiği toplumsal kültürün ve örgüt kültürünün de bu süreçte etki yapacağı düşünülmektedir. Dolayısı ile psikolojik ve öznel yönlerinin yanı sıra işin anlamının kültürel yönü gözden kaçırılmamalıdır. Oelberger (2019: 561) bu düşüncüyü doğrular şekilde çoğu bilim insanının, anlamlı işin, hem psikolojik bir temele dayanan öznel bileşenleri hem de sosyolojik bir temele dayanan sosyal yönelimli bileşenleri içerdiğini kabul ettiğini belirtmektedir.

Ne tür bileşenden oluşursa oluşsun anlamın insana etkisi büyük olmaktadır. Yaşamdaki her durum insana meydan okuduğu ve çözülecek bir sorun getirdiği için, yaşamın anlamı sorunu gerçekte tersine çevrilebilmektedir. Nihai anlamda kişinin, yaşamın anlamının ne olduğunu sormaması, bunun yerine bu sorunun muhatabının kendisi olduğunu kavraması gerekmektedir. Tek kelime ile her insan yaşam tarafından sorgulanmakta ve herkes, sadece kendi yaşamı için cevap verirken yaşama cevap vermekte; sadece sorumlu olarak bunu yapabilmektedir (Frankl, 2009: 123). "İş" in, tam da bu noktada anlam ifade ettiği ve yaşama anlam katmanının en geniş yolu olarak değerlendirilmeyi hak ettiği düşünülmektedir.

### 1.3. İŞİN ANLAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

İşin anlamını araştırmak birçok disiplinde geniş bir yer kaplamakta (Rosso vd., 2010: 92); psikoloji, etik, politik ekonomi, ahlaki ekonomi ve organizasyon teorisi gibi çeşitli disiplinlerde kavrama büyük ilgi duyulmaktadır (Beadle ve Knight, 2012: 4). İşin anlamına daha fazla dikkat gösterilmesi bilim insanlarının anlam deneyimlerinin daha iyi anlaşılması için çağrıda bulunduğu endüstriyel örgütsel psikolojiye uzanmaktadır (Weiss ve Rupp, 2011). Konuya ilişkin en kapsamlı modeller ise işletme ve yönetim alanlarında

geliştirilmiştir (Grama ve Todericiu, 2017: 48). Bu kapsamda çalışanların işlerinde anlamı nerede bulduğu, benzer işlerde farklı anlamların nasıl oluştuğu, anlamlı işin zaman içinde ve kültürler arasında nasıl değiştiği ve işin anlamına ilişkin farklı inançların kişisel ve örgütsel etkilerine ilişkin sorular üzerinde durulmuştur. Örgüt araştırmacılarının bu konudaki ilgileri, işteki anlam ve anlamlılık algılarıyla ilişkili kişisel ve örgütsel sonuçların genişliği ile de desteklenmiştir (Rosso vd., 2010: 92-93).

İşin anlamı konusu yazında daha çok son yıllarda ön plana çıksa da hiçbir şekilde yeni bir kavram olarak değerlendirilmemelidir (Fairlie, 2011: 510). Bu düşüncayı doğrular şekilde anlamlı işin çok sayıda teori ve görüşe dayandırıldığı görülmektedir. Örneğin Steger (2017: 61), anlamlı iş teorilerinin, Durkheim'in (1897) intihara ilişkin sosyolojik analizlerinden ilham aldıklarının söylenebileceğini ifade etmektedir. Bu analizde Durkheim, insanları işlevsellikten ve topluma katkıda bulunma fırsatlarından mahrum ettiği için işsizliğin bir intihar sebebi olduğunu savunmaktadır (Steger, 2017: 61). Maslow (1965) ve Alderfer'in (1972) kendini gerçekleştirmeyi destekleyen çalışma türleri; McGregor'ın (1960), hayal gücü, beceri ve yaratıcılığın ifade edilmesine izin veren işe dönük tanımlamaları; Locke'un (1976) iş tatmininin kişisel olarak değerli olanı yapmanın bir fonksiyonu olduğunu savunması anlamlı iş ile ilişkilendirilen diğer çalışmalardır. Ayrıca işin anlamı, İş Özellikleri Teorisi'nin (Hackman ve Oldman, 1975) bir bileşeni olarak dikkati çekmiştir (Fairlie, 2011: 510). İşteki anlamın, üst yönetim tarafından şekillendirilen örgüt kimliği ve ayrıca örgütün algılanan dış prestiji ile tanımlanacağını belirten ve bu nedenle işteki anlamı Özdeşlik Teorisi (Stryker ve Serpe, 1982) ve Sosyal Kimlik Teorisi'ne (Tajfel ve Turner, 1979) dayandıran araştırmacılar da bulunmaktadır (Cohen-Meitar vd., 2009: 362-363). Kavram, sosyoloji yazınında ise daha çok Marx'ın yabancılaşma kavramı ile bağlantılı biçimde ele alınmaktadır (Doğan, 2011: 37).

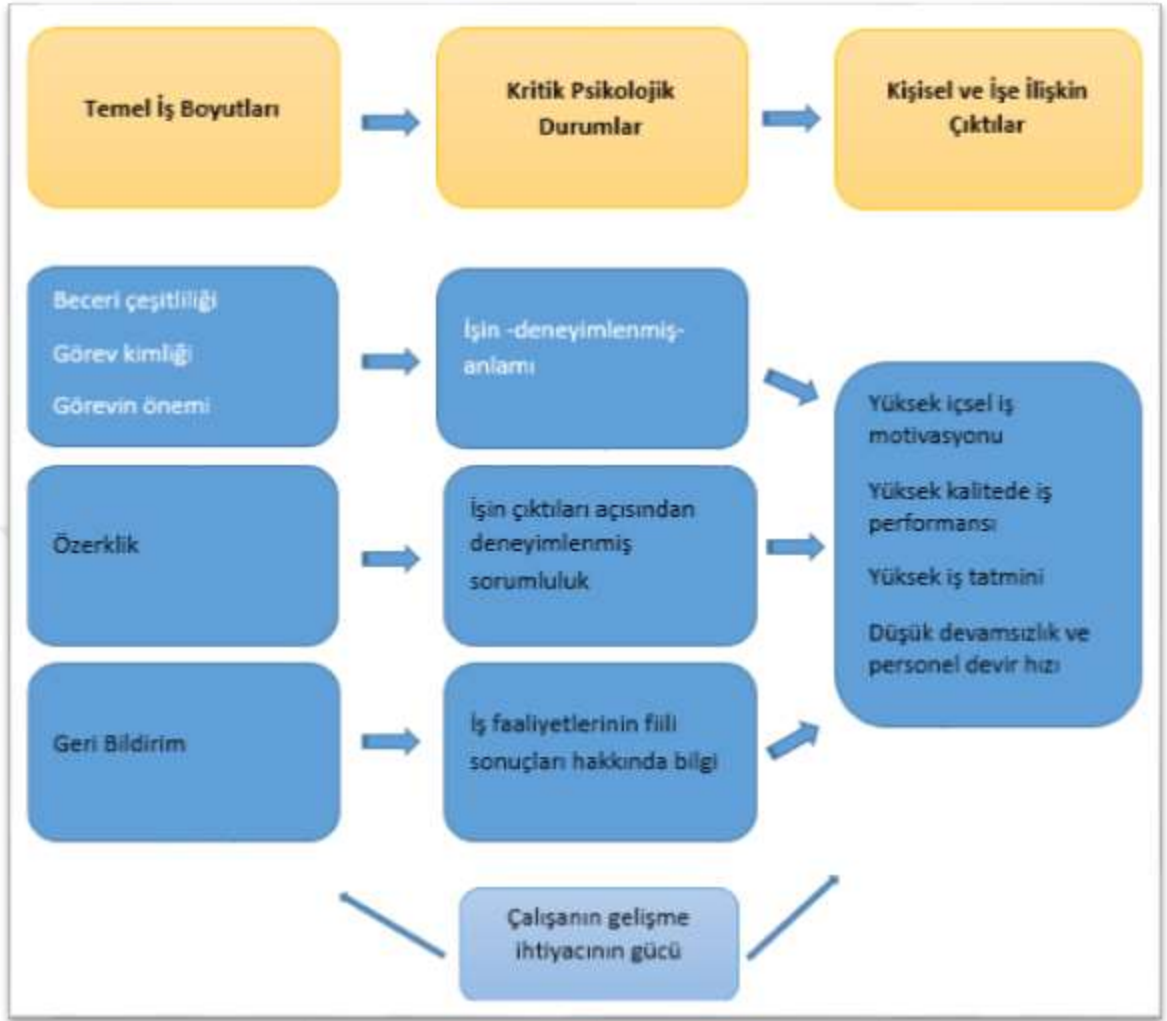
Anlamlı iş, bu teori ve görüşlere dayandırılmasının yanı sıra örgütsel çalışmalar içinde sıklıkla örtük; fakat yaygın bir rol oynamaktadır (Lepisto ve Pratt, 2017). Örneğin işe bağlanma için kilit bir psikolojik koşul (Kahn, 1990), bir işin yapılaş amacının çalışan için taşıdığı değer olarak güçlendirmenin dört boyutundan biri ve kilit bir bilişsel ögesi (Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996; Thomas ve Velthouse, 1990), kimlik inşası için merkezi bir motivasyon (Pratt, 2000; Pratt ve Ashforth, 2003) ve iş tasarımı teorisindeki

temel bir psikolojik durum olarak (Selznick, 1957; Hackman ve Oldham, 1980) dikkati çekmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 1–2; Lepisto ve Pratt, 2017: 99).

İşin anlamı yazını, yukarıda yer verilen açıklamalardan da anlaşıldığı gibi çeşitli teorik bakış açılarına ve metodolojik yaklaşımlara bölünmüştür. Ayrıca konuya ilişkin yazının hâlâ ergenliğini yaşadığı, birçok akademik disiplinde uzun yıllar boyunca önemli bir büyüme ve gelişme geçirdiği; ancak henüz tutarlı bir kimlik oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar bu gelişme, çeşitli araştırma alanlarında bilgi birikimine katkıda bulunsa da, işin anlamı hakkında ne bilindiği konusunda kafa karışıklığına yol açmaktadır. Çalışmaların geneline bakıldığında, anlamlı iş araştırmacılarının bu konuyu şaşırtıcı bir görüş çeşitliliğinde incelemesine rağmen, temel anlamda hepsinin açıkça veya dolaylı olarak iki ana konuyu tartıştığını ortaya koymaktadır: İşin anlamının nereden geldiği (yani anlam kaynakları) ve işin nasıl anlamlı hale geldiği (yani altta yatan psikolojik ve sosyal mekanizmalar) (Rosso vd., 2010: 93). Steger de (2017: 61) anlamlı iş teorilerinin iki ana grubu olduğunu belirtmektedir. Bu teori gruplarından ilki, ya işe atfedilen anlam ya da insanların yaptıkları işlerden elde ettikleri anlamla ilgili teorilerden oluşurken; ikincisi, meslek aşkı (calling) olarak çalışmayla ilgili teorilerden oluşmaktadır (Steger, 2017: 61). Burada bahsedilen ayrım ve teorilerin her birinin detaylarına girmenin çok mümkün ve gerekli olmaması, ayrıca işin anlamının en çok dayandırıldığı teori olması ve incelendiği ilk örgütsel teorilerden biri olarak nitelendirilmesi nedeniyle (Allan vd., 2019: 502; Baykal, 2018: 17) İş Özellikleri Teorisi (Hackman ve Oldman, 1975-1976) kısaca açıklanmıştır.

### **1.3.1. İş Özellikleri Teorisi**

Çalışanların performansını, verimliliğini ve refahını artıran faktörler, yönetim araştırmacıları tarafından çok uzun yıllardır araştırılmaktadır. Bu araştırmacılardan Hackman ve Oldham, ileri sürdükleri İş Özellikleri Teorisi (1975-1976) ile daha yüksek iş tatmini, kaliteli iş performansı ve daha düşük personel devir hızına yol açan önemli bir psikolojik boyut olarak anlamlı bir işi önermektedir (Allan vd., 2019: 500). Araştırmacılara göre anlamlı bir iş, verimli bir iş ortamının gereği ve ön koşuludur (Baykal, 2018: 17).



**Şekil 1.1:** İş Özellikleri Teorisi (Hackman ve Oldham, 1975: 161)

İş Özellikleri Teorisi (Hackman ve Oldham, 1975-1976; Oldham ve Hackman, 2010) çalışanların motivasyonları, tatminleri ve işlerinde yüksek performansa sahip olmaları için işlerini değerli ve anlamlı bulmaları gerektiğini belirten ve bunun için gerekli koşulları açıklayan önemli bir teoridir (Allan vd., 2019: 502; Baykal 2018: 17). Teori, beş iş boyutunun (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim) üç kritik psikolojik duruma (anlamlı iş -işin deneyimlenmiş anlamı-, sorumluluk ve sonuçların bilgisi) yol açtığını ifade etmektedir (Allan vd., 2019: 502). Bu üç psikolojik durum bulunduğunda (yani iş sahipleri işlerini anlamlı bulduklarında, sonuçlardan kişisel olarak sorumlu hissettiklerinde ve çalışmalarının sonuçlarından haberdar olduklarında) iyi performans göstermek için içsel motivasyon sağlanmaktadır (Oldham ve Hackman, 2010: 466).

İş Özellikleri Teorisi'ne göre çalışanlar, anlamlı bir görevi iyi yaptıklarında olumlu etki yaşamaktadırlar. Bu olumlu etki içsel olarak motive edicidir ve yüksek kaliteli performans, iş tatmini ve diğer faydalı iş çıktıları ile ilgili olumlu bir geri bildirim döngüsü oluşturmaktadır. İş Özellikleri Teorisi'nin yorumları ve meta-analizleri, önemli bir yapı olarak özellikle anlamlı işi ortaya koymaktadır (Allan vd., 2019: 502). Teoriye göre işin -deneyimlenmiş- anlamı; çalışanın işini, genellikle anlamlı, değerli ve faydalı bir tecrübe olarak değerlendirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 162). Başka bir ifadeyle anlamlı iş, tekrarlı bir dizi hareket olmanın ötesinde çalışanın ilgi duyabileceği, emeğin anlam taşıdığı iş (Ball, 2012: 23) şeklinde ifade edilmekte ve işi anlamlı kılacak üç boyuttan bahsedilmektedir (Oldham ve Hackman, 2010: 466):

- **Beceri Çeşitliliği:** İşin yürütülmesi esnasında, işteki süreçlerin çalışanın çeşitli yetenek ve becerilerinin kullanılmasını içeren farklı faaliyetler gerektirmesi durumunu ifade etmektedir (Oldham ve Hackman, 2010: 466). Yetenek ve becerilerin uygun bir çeşitliliğini kullanma olarak da açıklanabilen beceri çeşitliliğinin çok fazlası ezici, çok azı ise sıkıcı olabilecektir (Ball, 2012: 23).
- **Görev Kimliği:** İşin, başından sonuna kadar bütün ve tanımlanabilir bir iş yapmayı gerektirme derecesidir (Oldham ve Hackman, 2010: 466). Yürütülen çalışmayı daha bütün ve eksiksiz olarak tanımlayabilmek ve bu sayede çalışmanın sonucundan daha fazla gurur duyulmasını sağlamakla ilgili boyuttur. Örneğin çalışan, üretim bandında önünden geçen çamaşır makinelerinin her birine sadece basit küçük bir parça eklediğinde, ilgili çalışma alanından sorumlu kişiye göre (bir grubun üyesi bile olsa) çok daha az motive olacaktır (Ball, 2012: 23).
- **Görevin Önemi:** İşin diğer insanların yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Oldham ve Hackman, 2010: 466). Görevin daha geniş bir şeye, topluma veya insanın kendine ve ötesindeki bir gruba katkıda bulunacak niteliklere sahip olması ile ilgilidir. Örneğin, teori, kişinin tüm firma çalışanlarının ikramiyesine katkıda bulunmak, birisine bakmak veya bir başkasına fayda sağlayacak bir şey yapmak için daha fazla motive olacağını önermektedir. Tersine, yalnızca sevilmeyen bir firma

sahibini daha zengin hale getirme düşüncesi daha az motive edici olacaktır (Ball, 2012: 23–24)

İş Özellikleri Teorisi genel olarak değerlendirildiğinde, anlamlı işin merkezi bir değişken olduğu dikkati çekmektedir. Bununla birlikte, teori, anlamlı işin neden bu kadar kritik bir değişken olduğunu, sebep olduğu faydalı sonuçların tamamını ve anlamlı işin belirli değişkenler üzerinde ara değişkenler yoluyla etkili olup olmadığını açıklama konularında sınırlılığa sahiptir (Allan vd., 2019: 502). İşin anlamı ile ilgili önceki araştırmaların genel anlamda sınırlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bu çalışmalar, yapının daha fazla araştırılmasına sebep olmuştur (Steger vd., 2012: 333). Bu rolün bir sonucu olarak birçok araştırmacı anlamlı işi anlama konusuna yeniden ilgi göstermektedir. Son zamanlarda meslek aşkı (calling) ve iş becerikliliği (job crafting) üzerine yapılan küçük; ama artan miktarda araştırma örgütsel araştırmacılar için anlamlı bir işi ön plana çıkarmaktadır (Lepisto ve Pratt, 2017: 100). Bu ilgisi nedeniyle iki kavramın kısaca açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

### 1.3.2. Meslek Aşkı (Calling)

Anlamlı iş teorisi ile doğrudan uyumlu olan meslek aşkı modelleri içinde, Bellah ve arkadaşları (1985) tarafından sunulan model öne çıkmaktadır (Steger, 2017: 65). Bellah ve arkadaşları (1985: 81) işin anlamını, genel olarak bireyin öznel çalışma deneyimine “belirli bir zamanda” damgasını vuran önem düzeyi olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar bu öznel deneyimi, bir iş olarak çalışmak, bir kariyer olarak çalışmak ve bir meslek aşkı (calling) olarak çalışmak üzere üç geniş kategoride toplamışlardır (Beukes ve Botha 2013: 3; Van Zyl vd., 2010: 2).

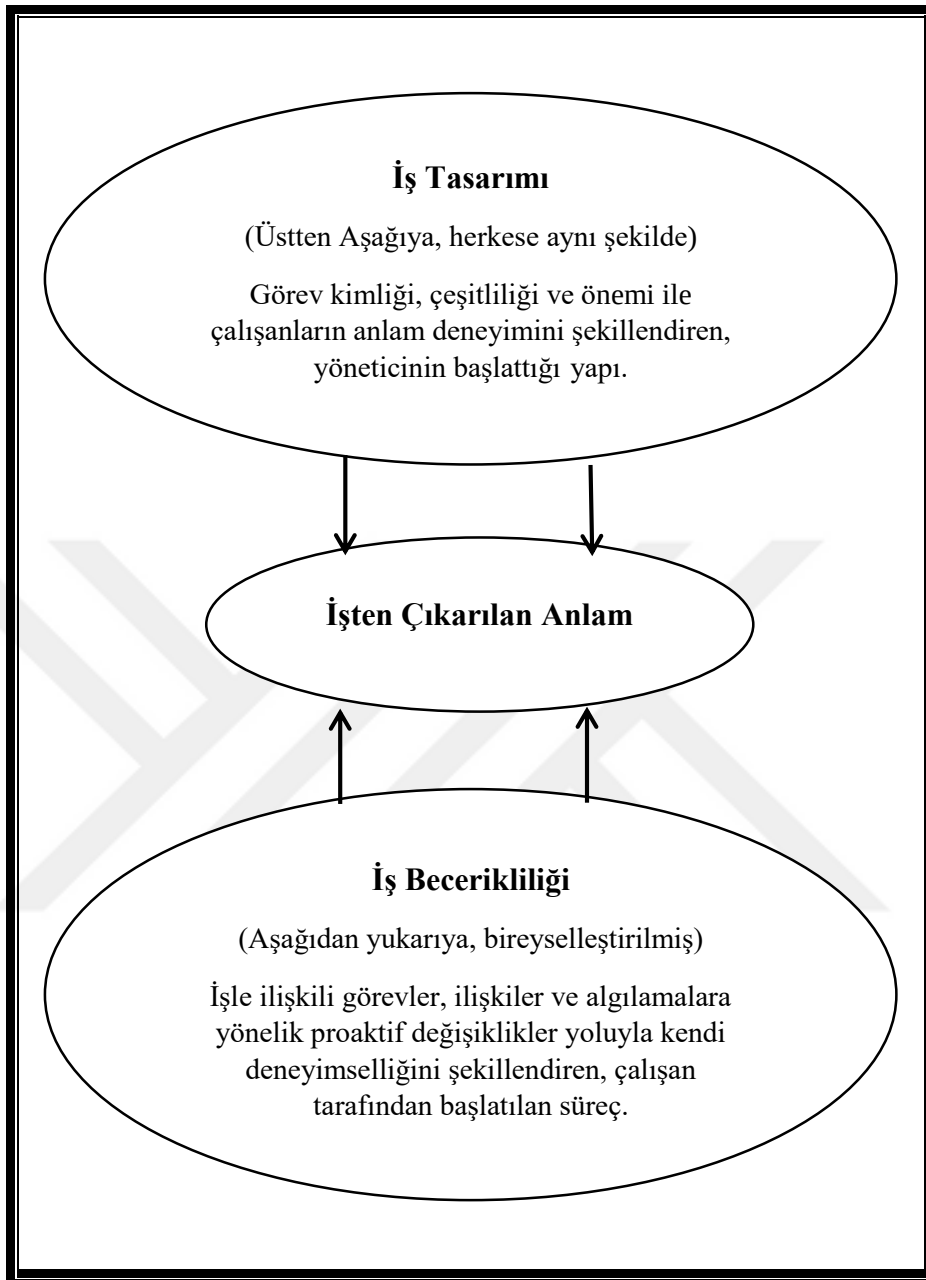
- İşe yönelimi insanlar, işin anlamlı ya da anlamsız olduğuna dair kaygı duymadan ve ücret için bir araç olarak çalışmaya odaklanmaktadır (Steger, 2017: 65). Çalışmayı bir iş olarak gören insanlar, işin yalnızca maddi faydasıyla ilgilenmekte ve işten, başka herhangi bir ödül talep etmemekte veya almamaktadır. İş, kendi içinde bir amaç değil; bunun yerine, bireylerin, zamanlarını işten uzak tutmak için gereken kaynakları edinmelerini sağlayan bir araç olarak değerlendirilmektedir. İş sahiplerinin ana ilgi alanları ve istekleri işleriyle ifade edilmemektedir (Wrzesniewski vd., 1997: 22).
- Kariyer yönelimi olan insanlar, bir kurum içinde başarı, ustalık, statü ya da ilerleme hissi kazanmaya yönelik bir yol olarak çalışmaya odaklanmakta, yine

de anlamlara özel bir ilgi duymamaktadırlar (Steger, 2017: 65). Çalışmayı kariyer olarak gören insanlar, işlerinde daha derin bir kişisel yatırıma sahiptir ve başarılarını yalnızca maddi kazanımla değil, mesleki yapı içinde ilerleme ile de ilişkilendirmektedirler (Wrzesniewski vd., 1997: 22).

- Meslek aşkı yönelimli olan insanlar, içindeki potansiyeli iyi kullanmaktan doğan memnuniyete odaklanmakta ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için, sosyal faydalar ve işin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Steger, 2017: 65). Çalışmayı meslek aşkı olarak gören insanlar, çalışmalarının hayatlarının ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünmektedirler. Mesleğine aşık olan bir kişi, finansal kazanç ya da kariyer gelişimi için değil, iş yapmanın bireye kazandırdığı duyguları yaşamak amacıyla çalışmaktadır (Wrzesniewski vd., 1997: 22). Meslek aşkı, anlamlı çalışma teorileri ile ilgilidir. Bu nedenle, çoğu meslek aşkı araştırması, anlamlı iş araştırmaları ile iyi bir şekilde uyumludur ve anlamlı işin öngörücülerini, ilişkilerini ve sonuçlarını anlamak için kullanılmaktadır (Steger, 2017: 65).

### **1.3.3. İş Becerikliliği (Job Crafting)**

Demerouti (2014: 237), iş becerikliliğinin, iş yeniden tasarım yaklaşımlarının yetersizliklerinin üstesinden gelmek, çağdaş işlerin karmaşıklığına yanıt vermek ve mevcut işgücünün ihtiyaçlarını ele almak amacıyla işleri iyileştirmek için üstten aşağıya yaklaşımları tamamlamak için kullanılabileceğini belirtmiştir (Bkz. Şekil 1.2). Bu düşünceyi destekleyen Oldham ve Hackman (2010), çalışanların işlerini şekillendirmede ve kişiselleştirmede kullandıkları kişisel inisiyatif ve bunun ortaya çıkardığı iş becerikliliğine vurgunun, kendilerinin eski çalışmalarından büyük bir ayrışma olduğuna dikkat çekmektedir (Oldham ve Hackman, 2010: 15–16). Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) temel kuramsal bakış açısı, çalışanların işlerinde anlam deneyimlerini belirli yollarla düşünerek ve yerine getirerek yapılandırmalarına dayanmaktadır (Berg vd., 2013: 5).



**Şekil 1.2:** İş Tasarımı ve İş Becerikliliği Arasındaki Etkileşimin, Çalışanların Anlam Deneyimini Şekillendirmesi (Berg vd., 2013: 30)

İş becerikliliği, bireylerin görevlerindeki ya da ilişkisel sınırlamalarındaki fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlanmakta (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179) ve çalışanların, iş tatminlerini artırmak, bağlılık, esneklik ve işte başarılı olmak için kendi işlerini yeniden tasarlama çabasına vurgu yapmaktadır (Berg vd., 2008: 1). İş becerikliliği, çalışanları işlerini daha anlamlı kılmak için "sürücü koltuğuna" oturtan bir

iş tasarımı düşünmenin bir yöntemi olarak (Berg vd., 2013: 2) işe ilişkin görev sınırları ile (fiziksel veya bilişsel) işin ilişkisel sınırlarını veya her üçünü birden şekillendirmeyi içermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179).

İş becerikliliği ve işin anlamı birbiriyle yakından bağlantılıdır (Wrzesniewski vd., 2013: 288). İş becerikliliği modeli, çalışanların işin anlamını nasıl şekillendirdiğini belirterek, konuyla ilgili yazına katkıda bulunmaktadır. İşin anlamı ile ilgili araştırmalar ve mevcut bakış açıları, işin anlamının kaynaklarını anlamak için yararlı olmakla birlikte, modelin sunmakta olduğu çalışan ile iş arasındaki dinamik etkileşimi ele almamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 194). Sonuç olarak, çalışanlar, görevlerinde ve görevlerinin ilişkisel bileşenlerinde değişiklikler yaparken, etkinliklerinin ve etkileşimlerinin önemi değişmektedir. Bu değişim ise iş deneyimi ve işin anlamlı algılanması açısından derin etkiler bırakabilmektedir (Wrzesniewski vd., 2013: 288-289). Şekil 1.2’den de anlaşıldığı gibi iş becerikliliği, üstler tarafından yapılan bir iş tasarımının ötesinde, çalışanın özerk bir şekilde işini tasarlaması ve bu sayede işini daha anlamlı bir şekle taşıması süreci olarak değerlendirilebilmektedir.

#### 1.4. İŞİN ANLAMININ BOYUTLARI

İşin anlamının önemini ve faydasını destekleyen çok sayıda çalışmaya rağmen, temel özellikleri veya boyutlarıyla ilgili evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımlama bulunmamaktadır (Albrecht, 2013: 239). Bununla birlikte konuyla ilgili özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda öne çıkan boyutlandırmalar Steger ve arkadaşları (2012) ile Lips-Wiersma ve Wright (2012) tarafından yapılan boyutlandırmalardır. Bu başlık altında Lips-Wiersma ve Wright’ın (2012) boyutlandırmaları kısaca açıklanmış daha sonra çalışma ölçeğine de temel teşkil eden Steger ve arkadaşları (2012) tarafından belirtilen boyutlar diğer bazı araştırmalarla da ilişkilendirilerek anlatılmıştır.

Lips-Wiersma ve Wright (2012) anlamlı işi yedi boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; içsel benliği geliştirmek, başkalarıyla birlik olmak, tam potansiyeli açığa çıkarmak, başkalarına hizmet etmek, olmak-yapmak / ben-diğerleri arasında devam eden gerilimler, ilham ve gerçeklik olarak sıralanmakta ve araştırmacılar tarafından şu şekilde açıklanmaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 673–674, 678):

- İçsel benliği geliştirmek; kişinin dünya görüşünü geliştirmesi ve buna bağlı olarak, sadece iyi bir insan olmayı veya olabileceğinin en iyisi olmayı istemesini ifade etmektedir.

- Başkalarıyla birlik olmak; diğer insanlarla birlikte çalışmanın anlamını ifade etmektedir. Değerler ve aidiyet duygusuna da vurgu yapmaktadır. Birlik, tekdüzelik demek değildir ve çeşitlilik içinde birliği sağlamak için modelin diğer unsurlarıyla bu boyutun dengede olması önem arz etmektedir.
- Tam potansiyeli açığa çıkarmak; anlamı açığa çıkaran yetenekleri, yaratıcılığı ve başarı hissini ifade etmektedir. Aktif ve dışadönük olması nedeniyle içsel benliği geliştirme boyutundan ayrılmaktadır.
- Başkalarına hizmet etmek; bir bireye yardım etmekten, daha geniş bir dünyada fark yaratmaya kadar başkalarının (ve içinde yaşadığımız dünyanın) refahına katkıda bulunmanın anlamını ifade etmektedir.
- “Olmak” ve “Yapmak” arasında devam eden gerilimler; “Olmak”, kişinin çalışmasını incelemesinin onda yarattığı anlamı ifade etmekte ve sessizlik, sabır, düşünceli beraberlik gibi özelliklere atıf yapmaktadır. Socrates’in “sorgulanmamış hayat yaşanmaya değmez” sözünden hareketle işin sorgulanması söz konusudur. “Yapmak” dünyaya odaklanmıştır, aktif ve katkı sunma odaklı özelliklerle tanımlanmaktadır. “Ben” ve “Diğerleri” arasında devam eden gerilimler ise; kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda başkalarının ihtiyaçlarını da karşılamak durumunda kalabilmesi ve bu durumda yaşadığı zorlukları ifade etmektedir. Her iki uç arasındaki gerilim, anlamı sorgulamayı veya yeni anlamlar oluşturmayı beraberinde getirmektedir.
- İlham ve gerçeklik; İlham boyutu, ilham verici vizyon, liderlik ve bireysel kaynakları içerirken; gerçeklik boyutu, bireyin çevresinde yaşananlar hakkındaki farkındalığını ifade etmektedir. Hem “ilham” hem “gerçeklik” hem de bu ikisi arasındaki dinamik ilişki, anlam arayışının önemli bir yönü olarak tanımlanmaktadır. Yönetim yazınında ilhamın önemi ve özellikle egoya karşı gerçekliğin değeri son dönemde dikkati çekmektedir ve anlamın şekillenmesi açısından önem arz etmektedir.

İşin anlamı konusunda bir diğer boyutlandırma Steger ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, işin anlamının temel yönlerini tespit eden ve kavramı oluşturan boyutlar ile doğrudan paralellik gösteren bir ölçüm yaklaşımı önermektedirler. İş ve Anlam Ölçeği’nde (The Work and Meaning Inventory-WAMI) yer

bulan bu boyutlandırmanın daha anlaşılır ve daha kapsayıcı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ölçek, Scopus veri tabanında konuyla ilgili en çok atıf alan ölçek olarak ön plana çıkmaktadır. Steger ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan boyutlandırmanın, İş Özellikleri Teorisi'ndeki (Hackman ve Oldman, 1975–1976) genel bakış açısı ile uyumlu olduğu düşünülmektedir. İşin anlamına öncülük eden bir teori ile uyumun, bu boyutlandırmayı daha değerli kıldığı söylenebilir.

Steger ve arkadaşları (2012: 324–325) işin anlamını, üç ana boyuttan oluşan bir yapı olarak kavramsallaştırmakta ve bu boyutlara dayalı bir model ortaya koymaktadırlar. Bu boyutlar; işin pozitif anlamı (positive meaning in work), işten anlam yaratma (meaning making through work) ve çoğunluğun iyiliği (greater good motivations) şeklinde sıralanmaktadır.

#### **1.4.1. İşin Pozitif Anlamı**

Yapılan işin anlamı ve örgütsel bir amacı veya nedeni olduğu çalışan tarafından algılandığı zaman iş, pozitif bir anlam ifade etmeye başlamaktadır (Steger, 2017: 62). Bu özellik, İş Özellikleri Teorisi'nden (Hackman ve Oldham, 1976) bu yana çalışma psikolojisinin bir parçası olan psikolojik anlam fikrinin açık bir yansımasıdır. Rosso ve arkadaşlarının (2010) işaret ettiği gibi, işin anlamı genellikle birinin yaptığı işin kişisel önemine ilişkin öznel bir deneyimi yansıtmaktadır. Bu nedenle işin pozitif anlamı, insanların yaptıkları işi önemli görmeleri ve anlamlı olduğu hissini yakalamaları açısından değerlidir ve anlam boyutları arasında bulunması gereken bir özelliktir (Steger vd., 2012: 324). Çünkü bir birey için iş, kendi değer sistemi açısından değerlendirdiğinde önemli olduğuna inandığı ölçüde anlamlı olabilmektedir (Renn ve Vandenberg, 1995: 282).

Pozitif anlam, işin çalışan tarafından yapılan öznel değerlendirme sonrası çalışanda yarattığı önem düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu anlam boyutunda yalnızca işin kendisine dönük bir değerlendirme yapıldığı, işin çalışanın bütüncül anlam dünyasına ya da çalışanın ötesinde başka büyük yapı ve değerlere dönük olarak yaratacağı anlamın değerlendirilmediği görülmektedir. Bununla birlikte, işin pozitif anlamının diğer boyutlardaki anlam zenginliğini yaşayabilmek için temel bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Çünkü çalışanın işini önemli ve değerli görmeden kendi dünyasına ve başkalarının dünyasına anlam atfetmesi çok mümkün görülmemektedir. İşin pozitif anlamı boyutunun, Steger ve arkadaşları (2012) tarafından önerilen üç seviyeli anlamlı

çalışma modelinde (Steger, 2017: 63) en temel dairede yer alması (Bkz. Şekil 1.3), bu düşünceleri doğrular niteliktedir.

#### **1.4.2. İşten Anlam Yaratma**

Çeşitli araştırmalar, çalışmanın sıklıkla yaşamın bütünü için önemli bir anlam kaynağı olduğunu ve bireyin çalışması ile yaşamı arasında ortak bir örtüşmenin var olabileceğini göstermektedir (örneğin, Allan vd., 2019; Steger ve Dik, 2010; Steger ve Dik, 2009). Ayrıca yürütülen işin, insanların “hayatlarında bir bütün olarak anlam kurmalarına” katkı sağlamadığı durumlarda anlamlı olabileceği fikri genel olarak kabul edilebilir görülmemektedir (Steger ve Dik, 2009). Bu boyutla birlikte model, insanların çalışmalarının daha geniş yaşam bağlamlarını (life context) yakalamalarına yardımcı bir özelliğe kavuşmaktadır (Steger vd., 2012: 325). Bu görüşler ışığında işten anlam yaratma, işin sahip olduğu özelliklerin ve bunların kişide uyandırdığı duyguların yine kişinin hayatına anlam katması durumu olarak tanımlanabilir. Daha öz olarak işin hayata dokunan anlamı şeklinde ifade edilebilir. Bu boyut, işin pozitif anlamını daha değerli kılan ve çoğunluğun iyiliğine açılan bir kapı olarak değerlendirilebilir. Çünkü iş ne kadar pozitif anlam yüklü olsa da bunu hayata taşımadan çok uzun süre devam ettirmek mümkün olmayacaktır. Diğer yandan işin, kişinin hayatına anlam katmadan başkalarının ya da büyük değerlerin bir kıymet ifade etmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir.

#### **1.4.3. Çoğunluğun İyiliği**

Bu boyut, başkaları üzerinde daha geniş bir etkiye sahip olunması durumunda, çalışmanın en yüksek anlama ulaşacağı düşüncesini içermektedir (Steger vd., 2012: 325). Çalışanların, diğer insanların refahını iyileştirmeye özen gösterme odaklı önemli ilişkisel yapılara sahip olduğu iddiası ve daha büyük güzellikler üzerinde olumlu bir etki yaratma arzusu (Grant, 2007: 409) işin anlamı deneyimiyle uyuşmaktadır (Steger vd., 2012: 325). John Lubbock (1923: 202–203) “diğerlerini daha mutlu ve daha iyi hale getirmek, insana ilham verebilecek en yüksek tutku, en yüksek umuttur.” (Grant, 2007: 409) sözü ile bu boyuta kaynaklık eden duygunun gücünü ifade etmektedir. Bu önemi nedeniyle farklı modellerde de (örneğin, Martela ve Pessi, 2018) yer verilen boyut, İş Özellikleri Teorisi’nde “işin diğer insanların yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesi” olarak tanımlanan “görevin önemi” (Oldham ve Hackman, 2010: 466) ile paralellik göstermektedir. Bu boyut, yazında farklı isimlerle nitelenmekle birlikte, Steger

ve arkadaşlarının (2012) boyutla ilgili açıklamaları ve yazında çoğunluğun iyiliği şeklinde isimlendiren çalışmalar (Yıldırım vd., 2021; Evcimen vd., 2020; Özkan, 2017) göz önünde bulundurularak bu isimlendirme tercih edilmiştir.



**Şekil 1.3:** Anlamli Çalışma Modeli (Steger, 2017: 63)

Steger (2017), bu üç boyutu işin anlamında yaşanan aşkınlık derecelerini gösteren eş merkezli daireler biçiminde bir model üzerinden görselleştirmektedir (Bkz. Şekil 1.3). Modelde yer alan üç farklı aşkınlık seviyesi şu şekilde açıklanmaktadır (Steger, 2017: 62):

- Anlamli iş, çalışanlar işlerinin anlamli olduğunu ve yaptıkları işin kurum için bir amacı veya nedeni olduğunu algıladıklarında basit bir iş yürütme sürecini aşmaktadır.
- İşin, bireyin kişisel yaşamında bir bütün olarak anlamla ilişkisi, basit iş özelliklerinden uzak bir başka aşkınlık adımıdır. Bu adımda bir iş veya çalışma, çalışanın hayatındaki bir bütün olarak anlam ve amaç ile uyumludur veya alternatif olarak çalışanın yaşamında daha fazla anlam kazanmasına yardımcı olmaktadır.

- Son olarak, işin kişinin kendi yaşamına sağladığı faydaları aşması ve daha büyük fayda için daha geniş etki yaratması başka bir aşkınlık seviyesini temsil etmektedir. Bu adımda bir iş veya çalışma, çalışanın başkalarına katkıda bulunmasına veya pozitif olarak etkilemesine ya da sosyal açıdan birçok insanın iyi olmasına yardımcı olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında bir iş; çalışan açısından önemli olduğu ve örgütteki amaçlarına hizmet ettiği, kişinin çalışma hayatı dışındaki yaşamına anlam ve değer kattığı ayrıca çalışanın kendisi dışında kalan dünyaya katkı sunmasına imkân tanıdığı ölçüde anlamlı bir iş olarak değerlendirilecektir.

İşin anlamının boyutları konusunda son olarak yazına genel bir bakış imkânı sağlayabileceği düşüncesi ile Martela ve Pessi (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya ve bu çalışmada ulaşılan boyutlara yer verilmiştir. Araştırmacılar, yürüttükleri çalışmada işin anlamıyla ilgili çok bilinen çalışmalar ile belli kriterlere göre seçilen 61 makaledeki “anlamlı iş” tanımlarını ve bunların yer aldığı makalelerindeki diğer tanımları incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda anlamlı iş ile ilgili 36 ayrı tanıma ulaşılmıştır. Bu tanımlar üzerinde yapılan değerlendirmeler sonucunda anlamlı işin üç ayrı boyuttan oluştuğu ileri sürülmüştür (Martela ve Pessi, 2018: 2–6). Bu boyutlar kısaca şöyle açıklanmaktadır:

- Önem (Significance): Çalışanların işlerine ne kadar içsel değer verdikleri ya da çalışmalarından bir şeyler bulabilmeleri ile ilgili boyuttur (Martela ve Pessi, 2018: 6). Bu boyutun daha önce açıklanan “işin pozitif anlamı” (Steger vd., 2012) boyutu ile paralellik gösterdiği düşünülmektedir.
- Kendini Gerçekleştirme (Self-realization): Bu boyut, kişinin çalışmalarıyla kendisini ne kadar gerçekleştirebildiği ve ifade edebildiğiyle ilgilidir. Anlamlı bir işin temeli olarak özerklik ve kendini gerçekleştirme duygusu, incelenen çalışmalarda özellikle vurgulanmıştır. Çalışan, kendisini işinin içeriğini etkileme imkânı olmayan, bazı otoriteler tarafından sürekli kontrol edilen, tekrarlayan bir şey yapan “makinedeki dişli” gibi hissettiğinde işini yapılmaya değer bulmayacaktır. Bu nedenle çalışana kendini dışlanmış hissettirmeyecek, aksine varlığının önemsendiğini hissettirecek ve özerklik sağlanan iş değerli ve anlamlı olacaktır (Martela ve Pessi, 2018: 7).

- **Daha Geniş Amaç (Broader Purpose):** Bu boyutun özünde, bireyin kendi değerinden daha büyük bir şeyin parçası olma ya da ona hizmet etme düşüncesi bulunmaktadır. Daha önce açıklanan “çoğunluğun iyiliği” (Steger vd., 2012) boyutla paralellik gösteren “daha geniş amaç”; işin, bireyin kendi çıkarlarının ötesinde bir şey olan daha büyük iyiliğe katkıda bulunmasıyla ilgilidir. Bu katkı hastalıkla mücadele, politik değişime öncülük etme gibi büyük ya da her gün yapılabilecek bir iş olan müşterilere yardım etme gibi küçük olumlu faaliyetler olabilir. Hatta kişinin zor durumda olan ailesi için gelir elde etme çabası daha geniş amacın içine dâhil edilebilir (Martela ve Pessi, 2018: 6-7). Bu örneklerden çıkarılan sonuçlardan biri, daha geniş amacın (veya çoğunluğun iyiliğinin) ne olduğundan daha çok kişide hissettirdikleridir. Örneğin bir siyasetçinin amacı ile bir eğitimcinin amacı arasında çok büyük farklar olabilmektedir. Siyasetçi, milyonları etkilemeye çalışırken, yalnız bir kişi onun için anlam ifade etmeyebilecektir. Fakat eğitimci için yalnız “bir kişi” olan öğrencisini yetiştirmek ya da onu kazanmak çok büyük anlam ifade edebilecektir. Çünkü öğrencisi, gelecekte milyonları etkileyecek bir siyasetçi olabilecektir. Buna benzer örnekler diğer boyutlar için de verilebilecektir. Vurgulanmak istenen nokta, işin anlamının öznel yönüdür ve işe anlam kazandırma çabalarında bu özellik gözden kaçırılmamalıdır. Ayrıca yapılan açıklama, “milyonlar kazanan şirket yöneticisi mutsuzken, asgari ücretle geçinen işçi nasıl mutlu olabiliyor?” sorusunun cevabı için pencere aralama çabasıdır.

### 1.5. İŞİN ANLAMININ KAYNAKLARI

İşin anlamına ilişkin yazın incelendiğinde işin anlamının oluşumunda katkısı olan faktörlerin farklı şekillerde adlandırılarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu adlandırmalar arasında işin anlamının kaynakları (sources) (Rosso vd., 2010) teşvik edicileri (fostering) (Lysova vd., 2019) ve öngörücüleri (predictors) (Steger, 2017) ön plana çıkmaktadır. Konuyla ilgili çalışmalar içinde, en çok yararlanılan kaynaklardan biri olan Rosso ve arkadaşlarının (2010) çalışması ile uygulamaya dönük bakış açısı ve daha güncel yaklaşımıyla Lysova ve arkadaşlarının (2019) çalışması dikkat çekmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada anlamlı işin kaynakları sınıflandırılırken bahsedilen iki kaynak

temel alınmış, ayrıca değişik kaynaklarda yer alan bilgiler ışığında işin anlamının kaynağı olduğu düşünülen farklı faktörler de eklenerek sentez ve bununla birlikte şekilsel-faktörel anlamda özgün bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır.

Rosso ve arkadaşları (2010: 91-92) anlamlı işin kaynaklarını benlik (değerler, motivasyon, inançlar), diğerleri (iş arkadaşları, liderler, gruplar, aile), iş ortamı (iş tasarımı, misyon, finansal koşullar, iş dışı çevre, ulusal kültür) ve manevi yaşam (maneviyat, kutsal tutku) şeklinde sınıflandırmaktadır. Lysova ve arkadaşlarının (2019) sınıflandırması ise bireysel düzey (mizaç özellikleri, karakteristik uyum, kişisel hikâyeler), iş düzeyi (işin niteliği, miktarı ve tipi, iş tasarımı), örgütsel düzey (liderlik, örgütsel kültür, örgütsel politika ve uygulamalar, iş yerindeki sosyal şartlar) ve sosyal düzey (iyi işlere erişim, kültürel normlar) şeklindedir. Bu sınıflandırmalar ve işin anlamının boyutları da düşünülerek anlamlı işin kaynakları üç üst başlıkta toplanmıştır (Bkz. Şekil 1.4):

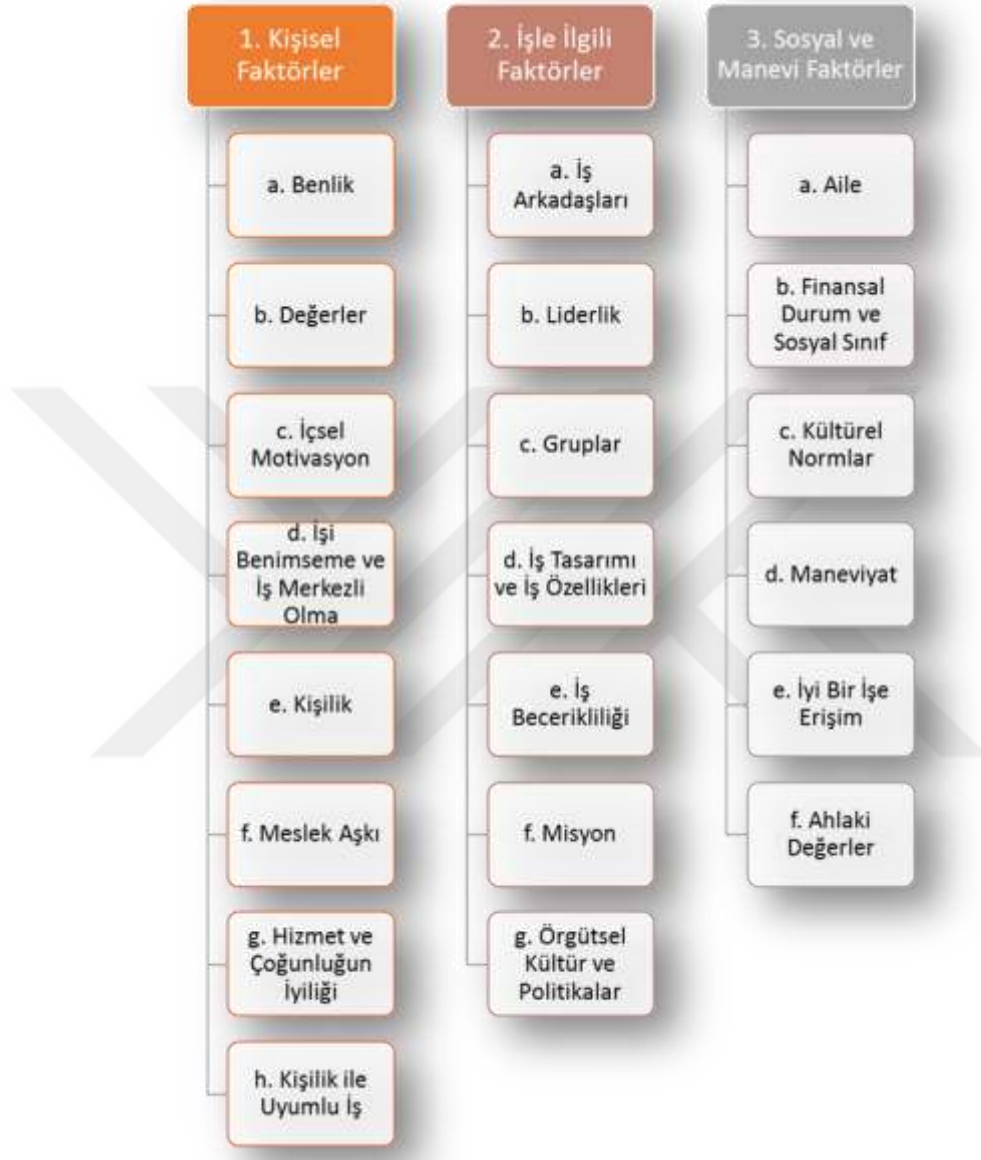
1. Kişisel faktörler
2. İşle ilgili faktörler
3. Sosyal ve manevi faktörler

**1.5.1. Kişisel Faktörler:** Çalışanın sahip olduğu bazı özellikler, işin anlamının oluşumunda ve şekillenmesinde rol oynayabilmektedir. Bu faktörler içerisinden önemli görülenleri aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

**a. Benlik:** Dünyayı, başkalarını ve kendimizi nasıl görüp algıladığımızı belirleyen, varoluşumuzun temelini oluşturan ve her tür duygu, düşünce ve davranışlarımızı etkileyen yapıya benlik adı verilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 401). İşin anlamının kaynakları arasında benliği saymak bazı kişilerce garipsenebilecek olsa da, esasında psikologlar uzun zamandır benliği birincil faktör ya da birçok davranış, tutum ve inanç türünün belirleyicisi olarak kabul etmektedirler (Rosso vd., 2010: 95). Bu özellikleri nedeniyle benlik, işin anlamının şekillenmesinde rol oynayan kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.

**b. Değerler:** Kişilerin hayatına yön veren, kural görevi gören, yani insan yaşamında yol gösterici ilkeler olarak rol oynayan, önem dereceleri farklı olan ve arzu edilen hedefler olarak tanımlanabilir (Schwartz ve Sagie 2000: 467). Değerler, hayatın genelinde olduğu gibi iş hayatında da kişiye rehberlik etmektedirler. Mevcut araştırmalar,

değerlerin insanların çalışmalarından elde ettikleri anlamları şekillendirmede hayati bir rol oynadığını göstermektedir (Rosso vd., 2010: 96).



**Şekil 1.4:** İşin Anlamının Kaynakları

**c. İçsel Motivasyon:** Kişinin yalnızca ilgisini çeken ya da hoşlandığı için bir aktiviteye katılması durumunda yaşanan motivasyon içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Sheldon vd., 2003: 359). Kişinin dış bir etkiye maruz kalmadan içsel uyaranlarla işine motive olmasının işin anlamına katkı sunacağı düşünülmektedir. İçsel

motivasyon ve anlam üzerine yapılan araştırmalar, bu değişkenler arasında güvenilir ve ilgi uyandırıcı bir karşılıklı ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Rosso vd., 2010: 97).

**d. İşi Benimseme (Job Involvement) ve İşi Merkezli Olma:** İşi benimseme kavramı, bireylerin ihtiyaçları ile yaptığı işin uyumuna işaret etmekte ve yaşamlarında işlerini nasıl konumlandırıdıklarına dair inançlarını yansıtmaktadır (zkan, 2017: 35). İşi merkezli olma ise çalışanın, hayatının geri kalan alanlarıyla (aile, eğlence, din vb.) işini kıyasladığında ortaya çıkan algıyı ifade etmektedir. Çalışma konusuna odaklanmış araştırmacılar, işin anlamının bir birey ile çalışma alanı arasındaki ilişkinin derinliğine veya gücüne bağlı olarak değişeceğini ne sürmektedirler (Rosso vd., 2010: 97). Benzer bir konuda Blattner ve Franklin (2017: 14) tarafından yapılan araştırma sonucu, kişinin çalışma konusunda sahip olduğu iradenin işin anlamını artırdığını göstermiştir. Allan ve arkadaşları da (2013: 557) alışma iradesinin, özerkliği artırıcı bir etki üzerinden işin anlamını artırabileceğini belirtmişlerdir.

**e. Kişilik:** Kişilik, insanın diğerlerinden ayrışarak “birey” olmasını sağlayan özellikleri olarak tanımlanabilir (Polatcı ve Sobacı, 2014: 64). Kişilik zellikleri ile işin anlamı arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar, anlamlı işin vicdan, açıklık ve dışa dönüklük ile pozitif; nevrotizm ile negatif korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuştur (Frieder vd., 2018: 324; Woods ve Sofat, 2013: 25).

**f. Meslek Aşkı:** Meslek aşkı yönelimli olan bireyler finansal ödüller veya ilerleme için değil, işin kendileri için ürettiği anlam ve içsel doğunluğun verdiği mutluluk için çalışmaktadırlar. Genelde çalışmalarının daha büyük iyiliğe katkıda bulunduğuna ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirdiğine inanmaktadırlar. Dolayısıyla, meslek aşkına sahip çalışanlar için iş, kendi içinde bir amaçtır ve kendi başına bir keyif özelliği göstermektedir (Gandal vd., 2005: 15). Bu duygulanım içindeki bir çalışanın işini daha anlamlı bulması beklenebilir.

**g. Hizmet ve çoğunluğun İyiliği:** Allan ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar, çalışmalarındaki anlamın birincil kaynağının başkalarına hizmet etmek veya çoğunluğun iyiliğine katkıda bulunmak olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, daha önce açıklanan içsel motivasyon açısından da değerli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

**h. Kişilik ile Uyumlu İşi:** Park (2012) anlam yaratma modelinde, bir kişinin inanç, hedef, değer ve küresel anlam duygusundan oluşan dünya görüşünü içeren küresel anlam

sisteminden bahsetmektedir. Çalışma alanında resmi olarak test edilmemiş olmakla birlikte model, anlamlı çalışmanın, bireyin küresel anlam bileşenlerinin iş deneyimlerine ne kadar iyi uyduğunun bir fonksiyonu olarak değiştiğini ileri sürmektedir (Lysova vd., 2019: 12). Bu düşünce, yapılan işin içeriği ile kişi açısından önemli olan dünya görüşü arasındaki bir uyumun, çalışanın duygu dünyasına yapacağı muhtemel katkı ve çalışana kazandırabileceği motivasyon düşünüldüğünde anlamlı görünmektedir. Ayrıca, bu konuda yaşanacak bir uyumsuzluğun çalışanda içsel bir çatışma yaratması muhtemel görünmektedir. Çalışanların kişilikleriyle uyumlu iş ve çalışma rollerinin daha anlamlı bir iş deneyimi oluşturduğunu gösteren araştırmalar (Scroggins, 2008a: 68; May vd., 2004: 11) bu düşünceleri doğrulayıcı birer sonuç olarak değerlendirilebilir.

**1.5.2. İşle İlgili Faktörler:** Bu faktörler işin kendisinden ve iş ortamından kaynaklanan bazı durumlara ilişkindir.

**a. İş Arkadaşları:** Sosyalleşmenin önemli alanlarında biri olan iş ortamında iş arkadaşlarıyla olan etkileşimler, iş ve iş dışı deneyimler için olumlu etki alışverişinde bulunmayı, özel kaygıları dile getirmek için bir ses platformuna ve özel bir grupta üyeliğe sahip olmayı, hatta geniş bir iş ailesi olmayı beraberinde getirebilmektedir (Gamst, 1995: 5). Bu özellikleri nedeniyle araştırmacılar, iş arkadaşlarıyla yakın kişilerarası ilişkilerin, işyerinde değerli kimlikleri ifade etme ve pekiştirme fırsatları sağlaması durumunda çalışanların anlamlılık algıları üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini ifade etmişlerdir (Kahn, 2007: 189). Ayrıca insanların kendi işlerini ve iş rollerini nasıl algıladıkları üzerindeki etkisi nedeniyle, iş arkadaşları işin anlamında kritik bir rol oynayabilmektedir (Rosso vd., 2010: 100). İş deneyimlerinin en fazla ilişkili olduğu bireysel faktörlerin, sosyal motivasyon ve birinin kariyer anlatılarını daha derinden anlama olduğu (Lysova vd., 2019: 13) düşünüldüğünde iş arkadaşlarının anlam şekillenmesindeki rolü daha net görülebilecektir.

**b. Liderlik:** Lider, örgütün misyonunu, temel amaçlarını ve vizyonunu belirleyen, uygun stratejileri oluşturan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 411). Bu özellikleriyle liderler, çalışanlarına kendi kişisel ihtiyaçlarını veya hedeflerini daha geniş bir göreve veya amaca bağlı şekilde yürütmeleri (Rosso vd., 2010: 101) veya günlük görevlerini şirketin nihai hedeflerine bağlamaları konusunda yardımcı olarak daha anlamlı bir çalışma sağlayabilmektedirler (Lysova vd., 2019: 16). Yapılan farklı araştırmalar farklı liderlik

tipleri ile işin anlamı arasındaki bağı ortaya koymaktadır. Bu liderlik tiplerinden bazıları; dönüşümcü liderlik (Walumbwa vd., 2013: 197; Arnold vd., 2007: 198), karizmatik liderlik (Sosik 200: 73), etik liderlik (Demirtaş vd., 2015: 183) ve otantik liderliktir (Cassar ve Buttigieg, 2013: 171). Ayrıca lider-üye etkileşiminin işin anlamı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Tummers ve Knies, 2013: 865). Sonuç olarak güçlü örgütsel liderlik, çalışanların anlamlı çalışmalarını arttırmada etkili bir faktördür (Lysova vd., 2019: 19). Bununla birlikte beklenenin aksine dönüşümcü liderliğin işin anlamı üzerinde bir etkisi olmadığını; fakat kötü yönetimin işi anlamsızlaştırdığını gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Bailey ve Madden, 2016: 54).

**c. Gruplar:** Grup, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda kendi içinde ortak norm ve davranış ilkeleri geliştirerek birbirleriyle iletişim içinde olan ve birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin birlikteliği ile oluşan sosyal bir olguyu ifade etmektedir (Koçel, 2015: 708). Yapılan çalışmalar, bireylerin işlerini anlamlandırmalarında içlerinde bulundukları grubun rol oynadığını göstermektedir (Hodson, 2003: 291; Wrzesniewski vd., 2003: 93; Ashforth ve Kreiner, 1999: 413).

**d. İş Tasarımı ve İş Özellikleri:** Hackman ve Oldham (1975: 161), İş Özellikleri Teorisi'nde, bir işin kendine özgü özelliklerinin, o işin deneyimli anlamını belirlediğini; daha yüksek seviyede beceri çeşitliliğine, görev kimliğine ve görev önemine izin veren işlerin, işin daha deneyimli anlamlandırılmasına yol açtığını belirtmektedir. Çalışanlara işlerini anlamlı bulmaları için niteliklerine uygun işler yaptırmak, gelişimleri için fırsatlar sağlamak, özerklik imkânı tanımak, kendilerini önemli hissettirmek, katkılarından dolayı takdir etmek ve temel iş gereksinimlerini (güvenli çalışma koşulları, yeterli ücret, statü vb.) karşılamak önem arz etmektedir (Lysova vd., 2019: 14-16; Scroggins, 2008b: 66-67). Yapılan çeşitli çalışmalar da iş tasarımı ve farklı iş özelliklerinin işin anlamını etkilediğini göstermiştir (Allan, 2017: 174; Grant, 2008: 119; Grant, 2007: 406).

**e. İş Becerikliliği:** İş tasarımı konusunda anlamlı işi mümkün kılacak bir diğer kavram olarak iş becerikliliğinin önem arz ettiği düşünülmektedir. Özünde, çalışanların, proaktif olarak görevlerini oluşturan sınırları değiştirmeleri süreci olan iş becerikliliği (Wrzesniewski vd., 2013: 283), çalışanların işlerini iyileştirmek için kuruluşların kullanabileceği (üstten aşağı yaklaşımların yanında) bir yeniden tasarlama yaklaşımı olarak da nitelendirilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014: 429). Berg ve arkadaşları (2013: 24) ile Wrzesniewski ve Dutton (2001: 183) iş becerikliliğinin işin anlamı üzerinde

etkili olduğunu belirtmektedir. Özellikle işin, çalışanın zihninde şekillendirilmesi olarak yorumlanabilecek bilişsel iş becerikliliğinin işin anlamını artırma açısından çok değerli olduğu düşünülmektedir.

**f. Misyon:** Misyon, bir işletmenin kuruluş ya da varlık nedenini ve nasıl bir işletme olmak istediğini belirlemektedir (Koçel, 2015: 192). Örgütlerin misyonları, çalışanların işin anlamını yorumlamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Besharov (2008), çalışanlar kendi temel değerleri ve ideolojileriyle kurumlarınınki arasında uyum algıladıkları sürece örgütsel misyonların anlam kaynağı olarak hizmet edeceğini, tersi bir durumun ise negatif reaksiyon yaratacağını belirtmektedir (Rosso vd., 2010: 104).

**g. Örgütsel Kültür ve Politikalar:** Sathe (1983) tarafından kısaca örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler şeklinde tanımlanan örgüt kültürünün bir çok tanımında ‘anlam’a vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2014: 81). Çeşitli araştırma sonuçları (Busse, 2014: 47; Cardador ve Rupp, 2011: 159) etik kültür unsurlarına sahip yenilikçi ve destekleyici örgütsel kültürlerin, çalışanların kontrol, aidiyet ve anlamlı varoluş gereksinimlerinin karşılanmasına olanak sağladığını ve bu nedenle işin anlamını diğer durumlara göre artırma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Lysova vd., 2019: 20). Örgütsel öğrenme kültürünün iş ve hayatın anlam ifade ettiği algısını teşvik ettiği (Sorakraikitikul ve Siengthai, 2014: 187) hiyerarşik kültürün ise işin anlam düzeyini düşürdüğü görülmektedir (Lee vd., 2016: 1). Bu sebeplerle iyi örgütsel kültürlerin, çalışanların iş anlamlılığını artıracabilecekleri kendi bireysel süreçlerine katılmalarına izin veren kültürler olduğu belirtilmektedir (Lysova vd., 2019: 20). Örgüt kültürünün ilk şekillenme sürecinde anlamdan beslendiği ve sonrasında çalışanın işten elde edeceği anlam düzeyini şekillendirdiği düşünülmektedir.

Örgütsel politikalar üzerine yapılan çeşitli araştırmalar (Kim vd., 2018a: 104; Kim vd., 2018b: 10; Aguinis ve Glavas, 2017: 1; Akdoğan vd., 2016: 259; Albrecht vd., 2015: 20; Rodell, 2013: 1274), çalışanlarının gelişimi ve katılımına odaklanan kurumsal sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetleri ile insan kaynakları fonksiyonlarını uygulayan ve bunları günlük uygulamalarına entegre eden örgütlerin, çalışanlarının anlamlı iş deneyimlerini sağlayabildiğini göstermektedir (Lysova vd., 2019: 22).

**1.5.3. Sosyal ve Manevi Faktörler:** Çalışanı etkileyen iş dışı değişkenler olarak ifade edilebilecek bazı faktörleri içermektedir.

**a. Aile:** Brief ve Nord (1990), ailenin yaratacağı ilave kaynak talebi (zaman, gelir, enerji) ile işin anlamını daha ekonomi odaklı bir noktaya çekebileceğini; fakat iş taleplerini azaltıcı şekilde destekleyici ve rahatlatıcı bir rolle birlikte işin anlamını artırabileceğini belirtmektedir. Ayrıca işten aileye ve aileden işe çift yönlü bir anlam aktarımı olacağını da belirtmektedir (Rosso vd., 2010: 102). Tummers ve den Dulk (2011: 2) tarafından gerçekleştirilen ve konuya ters bir açıdan yaklaşan araştırma, iş anlamsızlığının, işten elde edilen çıktılar ve aile yaşamı ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

**b. Finansal Durum ve Sosyal Sınıf:** Allan ve arkadaşları (2013: 543), daha yüksek sosyal sınıflardaki çalışanların, daha düşük sosyal sınıftaki çalışanlara göre işin anlamını daha fazla deneyimleme olasılığı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca araştırmacılar, çalışma iradesi ve finansal kısıtların sosyal sınıf ve işin anlamı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini ve bu sonucun, sosyal sınıfın artan irade ve azalan mali kısıtlar nedeniyle işin anlamıyla bağlantılı olabileceğini düşündürdüğünü belirtmişlerdir.

**c. Kültürel Normlar:** 1981 ve 1983 yılları arasında sekiz ülkede 15.000 katılımcıdan toplanan verilerle yapılan uluslararası bir araştırma (MOW International Research Team, 1987) farklı ulusal kültürlerin işin anlamında çeşitli farklılıklar oluşturduğuna ilişkin bulgular ortaya koymuştur (Rosso vd., 2010: 105). Direkt olarak işin anlamı ile ilgili olmasa da kültürün anlam üzerindeki etkisini gösteren farklı çalışmalar da (Magun vd., 2015: 1; Witt ve Redding, 2008: 859) bulunmaktadır. Kültür ve işin anlamı değişkenleri bir araya geldiğinde Türk kültüründe özellikle belli bir dönem hâkim olan “helalinden kazanılan bir ekmekle eve dönmenin mutluluğu” yaklaşımı anımsanmayı hak etmektedir. Bununla birlikte işine, “ailesini hak ettiği bir kazançla geçindirmenin aracı” olarak bakan bir yaklaşımdan, “masa başı, kolayından kazanç” odaklı bir yaklaşıma yönelen bazı örnekleri de gözden kaçırmamak gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamda işin anlamı üzerinde etkisi bulunan faktörler içerisinde en somut gözlemlenebilecek olanlardan birisinin kültür olduğu düşünülmektedir.

**d. Maneviyat:** Maneviyat; ilahi, mutlak veya kendinden daha büyük bir güç kavramı, bir anlam duygusu, ilahilik (tanrısallık) veya diğer yaratılanlarla ilişki olarak açıklanmaktadır (Ingersoll, 1994: 104). Bazı araştırmalar (Lips-Wiersma, 2002: 497; Sullivan, 2006: 99) manevi değerlere önem veren çalışanların iş faaliyetlerini kendilerinin dışında, daha yüksek bir amaç veya anlamla ilgili olarak yorumlama eğiliminde

olduklarını göstermektedir (Rosso vd., 2010: 106-107). İşin anlamı, bazı çalışmalarda iş yeri maneviyatının boyutlarından biri olarak da yer almaktadır (Milliman vd., 2003: 439). Golparvar ve Abedini (2014a: 262) tarafından yapılan araştırma, iş yeri maneviyatının işin anlamını etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte maneviyatı yalnızca işletmelerin kârını artırıcı bir araç olarak gören yaklaşımlar da (Berzah ve Çakır, 2015: 137) bulunmaktadır. Sonuç olarak çalışanların manevi yönünün, yaptıkları işin anlamı üzerinde etki yapması beklenmektedir.

**e. İyi Bir İşe Erişim:** Duffy ve arkadaşları (2016: 130) iyi bir işin (decent work) fiziksel ve kişilerarası güvenli çalışma koşulları (örneğin, fiziksel, zihinsel veya duygusal istismarın olmaması), serbest zaman ve yeterli dinlenme saati, ailevi ve sosyal değerleri tamamlayan örgütsel değerler, yeterli maddi kazanç ve yeterli sağlık hizmetine erişim imkanlarını sağlayan iş olduğunu belirtmektedir. Lysova ve arkadaşları (2019: 24–25), iyi bir işi oluşturan bu imkânlar sağlandıktan sonra, çalışanların iş tatmini düzeyini aşarak anlam gibi daha üst düzey iş deneyimlerini daha kolay yaşayabileceklerini belirtmektedir.

**f. Ahlaki Değerler:** Bireyin ve örgütün sahip olduğu ahlaki değerlerin kişinin işe verdiği anlamı şekillendiren faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. Michaelson (2009: 27) tarafından yapılan araştırma, anlamlı iş ile örgütlerin ve bireylerin ahlaki değerleri arasında önemli bir ilişki olduğunu göstererek bu düşüncüyü desteklemektedir.

## 1.6. İŞİN ANLAMININ SONUÇLARI

İşin anlamının sonuçlarıyla ilgili yapılan önemli bir çalışmada Allan ve arkadaşları (2019: 500, 510) İş Özellikleri Teorisi'ni bir çerçeve olarak kullanarak anlamlı iş ve çeşitli sonuçlar arasındaki meta-analitik etki büyüklüklerini hesaplamış ve meta-analitik yapısal eşitlik modellemesi ile anlamlı işin sonuçlarını öngören anlamlı bir iş modelini test etmişlerdir. 44 makaleden (N = 23.144) elde edilen sonuçlar anlamlı işin; örgütsel bağlılık, kendi kendini değerleyen iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini, genel sağlık durumu ve hayatın anlamı ile pozitif ayrıca olumsuz duygulanım (negative affect) ve işten ayrılma niyetiyle (withdrawal intention) negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Yapısal eşitlik analizinden elde edilen en iyi uyum sağlayan model, işe bağlılık, örgüte bağlılık ve iş tatminini öngören anlamlı bir iştir ve bu değişkenler daha sonra kendi kendini değerleyen performansı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve işten ayrılma niyetini öngörmektedir. Araştırmacılar, bu meta-analizin anlamlı iş ile sonuçları arasında tahmini etki büyüklüğünü ve anlamlı işin

doğrudan ve dolaylı olarak anahtar sonuçlarla ne kadar ilişkili olduğunu ortaya koyduğunu belirtmektedirler.

İşin anlamının sonuçları konusunda diğer bir önemli çalışmada Steger ve arkadaşları (2012), anlamlı işin istenen iş değişkenleriyle (örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve içsel iş motivasyonu) pozitif yönde ve istenmeyen iş değişkenleriyle (işe gelmeme -days reported absent- işten ayrılma niyeti - withdrawal intention- ve dışsal iş motivasyonu) negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca anlamlı işin, refah ile (yaşamın anlamı ve yaşam tatmini anlamında) pozitif, psikolojik sıkıntı ile (düşmanlık ve depresyon) negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışmada, anlamlı işin eşsiz katkısı için daha sağlam kanıtlar edinmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır (Steger vd., 2012: 330-331). Bu analizlerde daha önceki analizleri destekleyen sonuçlara ulaşılmış ve işgören devamsızlığını; işten memnun olup olmama, örgüte bağlılık düzeyi ve işten ayrılma niyetinin değil, insanların kendileri için bir anlam ifade eden işten yoksun olmalarının etkilediği görülmüştür. Ayrıca anlamlı işin, yaşamın anlamı ve iş tatmininin bir kombinasyonu olmadığı ve bunun ötesinde bir değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Steger vd., 2012: 333).

Anlamlı işin sonuçlarına ilişkin bu genel değerlendirmelere paralel veya daha farklı değişkenleri barındıran sonuçların elde edildiği araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalardan elde edilen ve anlamlı işin pozitif etkilediği ya da anlamlı işle pozitif ilişki gösteren değişkenler aşağıda sıralanmaktadır:

- İş performansı (Van Wingerden ve Van der Stoep, 2018: 7; Özkan, 2017: 112; Petchsawang ve Duchon, 2012: 204; Scroggins, 2008b: 65; Harris vd., 2007: 257) ve kendi kendini değerleyen performans (Allan vd., 2018: 172).
- İşe bağlanma (Seçkin, 2018: 143; Van Wingerden ve Van der Stoep, 2018: 7; May vd., 2004: 30; Steger vd., 2013: 355; Nakamura ve Otsuka, 2013; Albrecht, 2013: 249; Kahn, 1990: 704).
- İş tatmini (Seçkin, 2018: 143; Uzunbacak ve Akçakanat 2018: 1696; Golparvar ve Abedini, 2014a: 255; Milliman vd., 2003: 440).
- Psikolojik iyi oluş (Çetin vd., 2017: 82; Keleş, 2017: 154; Nielsen vd., 2008: 20; Arnold vd., 2007: 198).
- İşte mutluluk (Golparvar ve Abedini, 2014a: 255).
- Motivasyon (Hackman ve Oldham, 1980).

- Hayatın anlamı (Allan vd., 2014: 4).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı (Lam vd., 2016).
- Dinçlik, adanma ve katılım ile işe bağlanma ve yetenekli çalışanların elde tutulması (Mendes ve Stander, 2011: 4–11).
- İşgören yaratıcılığı (Akgündüz vd., 2017: 62).
- Öznel zindelik (Uzunbacak ve Akçakanat 2018: 1696).
- Örgütsel bağlılık (Milliman vd., 2003: 439–440).
- İş benimsenme (job involvement) (Milliman vd., 2003: 440).
- Örgüt temelli özsaygı (Milliman vd., 2003: 440).
- Kişisel dayanıklılık (Britt vd., 2001: 53).

Genel olarak anlamın mutluluğu artırdığını (Zhang vd., 2018: 798) ayrıca hayatın anlamının ve umudun depresyonu negatif etkilediğini ve insanlar hayatlarını daha anlamlı buldukça umut ile depresyon arasındaki etki düzeyinin zayıfladığını gösteren araştırmalar (Feldman ve Snyder, 2005: 417) bu çalışma açısından değerli görülmektedir. Anlamlı işin bazı istenmeyen durumlar üzerinde negatif etki yarattığına ilişkin az sayıda araştırma sonucu da bulunmaktadır:

- İşten ayrılma niyeti (Arnoux-Nicolas, 2016: 6; Scroggins, 2008a: 68; Scroggins, 2008b: 65).
- Örgütsel sapma davranışları (Özkan, 2017: 114).
- Depresyon (Allan vd., 2016: 5).

İşin anlamına ilişkin sonuçlara genel olarak bakıldığında en fazla araştırmanın işe bağlılık, iş performansı, iş tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerine yapıldığı görülmektedir. Araştırmacıların özellikle işe bağlılık ve performansa yoğun olarak yönelmeleri, konuya daha çok örgütsel karlılık odaklı yaklaşmış olabileceklerini düşündürmektedir. Bununla birlikte işin anlamının, insan odaklı yönetimlerde daha fazla kazanım sunacağı beklenmektedir. Başka bir ifade ile örgütün kazanımlarını öncelemek yerine, çalışanın bir insan olarak kazanımlarını öncelemek ve sonrasında örgütün bu durumdan doğan kazanımlarını değerlendirmek daha olumlu sonuçlar yaratabilecektir. Bu anlamda geri planda kaldığı düşünülen işte mutluluk ve psikolojik dayanıklılık konularının bu araştırma kapsamında incelenecek olmasının değerli olduğu düşünülmektedir.

Bölüm boyunca verilen bilgiler, işin anlamının kişisel ve örgütsel anlamda değerini ve önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle konunun bilinen bu yönüne tekrar

değinilmemiştir. Bununla birlikte işletme biliminde birçok kavramın (işletme, planlama, strateji, vizyon, misyon vb.) tanımında ve özünde yer bulan “amaç” kavramının “anlam” açısından önemine vurgu yapmak gerektiği düşünülmektedir. Her ne kadar işin anlamı konusunda “amaç” konusuna bazı araştırmacılarca (örneğin Baumeister vd., 2013: 506; Albrecht, 2013: 239) değinilse de kavramın öneminin yazında yeterince yer almadığı görülmektedir. Bir şeyin anlamlı olması ya da yapılan bir işin anlam taşıması için belirli amaçlara hizmet etmesi gerektiği genel kabul görmektedir. Bu nedenle işe ilişkin amaçların net olarak ve doğru belirlenmesi anlama giden yol açısından önem arz etmektedir. Amaç - anlam ilişkisinde yazında geri planda kaldığı ve daha önemli olduğu düşünülen yön ise (işin anlamının boyutlarından hareketle) bireysel ve çoğunluğun iyiliğine ilişkin amaçlardır. Çalışanın, işini yürütürken kendisi ve geniş çevresi ile ilgili amaçlarının işin anlamını ve (bunun düzenleyici rolü ile) yapılış şeklini etkileyeceği düşünülmektedir. Dolayısı ile kişinin bütüncül anlamda amaçlarının (iş, kendisi ve çoğunluk) işin anlamı açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu durum örgütler açısından, çalışanların amaçlarını değerlendirmek suretiyle (amaç-iş uyumu) daha doğru ve daha yüksek performans vadeden personel seçimi yapmalarını, ayrıca işin anlamını artırma odaklı bir yaklaşımdan hareketle bunun sunacağı muhtemel kazanımlara ulaşmayı sağlayabilecektir.

Amaç ile anlam ilişkisinde, genel olarak, amaç olduğunda anlamın olacağı yönünde bir değerlendirme söz konusudur (örneğin Baumeister vd., 2013: 506; Albrecht, 2013: 239). Başka bir ifade ile amaçtan anlamlılığa giden bir yoldan bahsedilmektedir. Bununla birlikte anlamlı olan bir şey için amaç düzeyinin ve bu anlamda motivasyonun daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Başka bir ifade ile bir şey ne kadar anlamlı ise o şey o kadar çok amaçlanacaktır. Bu açıdan bakıldığında bir işi çalışan açısından anlamlı kılmanın, o işi ve işle ilgili çıktıları daha fazla amaçlanır kılacağı düşünülmektedir. Bu durum, örgütlerin iş tanımlarını oluştururken (diğer bazı faktörlerin yanı sıra) anlamı da ön planda tutmaları gerektiğini düşündürmektedir.

Sonuç olarak işin anlamının yazında yer edinen ve halen edinmeyi bekleyen birçok örgütsel kazanıma gebe olduğu söylenebilir. Bu nedenle ihmal edilen değerli kaynağın, üstü tozlanmış mücevherin tozunu alıp gün yüzüne çıkarmanın ve bu bilişsel pusulayı çok daha fazla kullanmanın vaktinin geldiği düşünülmektedir. Çalışmanın bir

sonraki bölümünde, bu pusulanın pozitif şekilde etkilemesi beklenen bir değişken olan işte mutluluk, mutluluk kavramından başlanarak detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.



## 2. BÖLÜM: MUTLULUK VE İŞTE MUTLULUK

Hayat hızla ilerlerken, hayat şartları (deniz dalgası misali/metaforu) zorluk ve kolaylıkları insana (kıyı metaforu) doğru taşımakta, bazen insanın bedenine, bazen ruhuna bazen de her ikisine birden dönem dönem çarparak, dönem dönem de yavaşça bırakarak zamana renk katmaktadır. Hayat şartlarının insan hayatına katacağı rengin tonlamasını ise bizzat insanın kendi yapacaktır. Çünkü insanın en büyük destekçisi de en büyük engel koyucusu da, kendi içinde beslediği dinamikler anlamında, yine kendisidir. Zorluklar içinde gülen yüzün, en büyük imkânlar içinde hüznün açıklamasının bu sözle yapılabileceği düşünülmektedir. İnsan için “hayat” renginin tonunu güzel yapacak ve kendine destek sağlayacak en temel faktörlerden birinin mutluluk olduğu söylenebilir.

Hayat şartlarında özellikle bilim ve teknolojiadaki gelişmelerle birlikte olumluya doğru bir gidiş görülse de kişilerin hayatlarının farklı alanında bazısı alışlagelmiş bazısı yeni ortaya çıkan (Covid-19 pandemisi gibi) birçok problem (sağlık, maddiyat, yerel veya küresel ekonomik krizler, iş güvensizliği ve işten çıkarılmalar vb.) bulunmaktadır. Bu problemler kişisel olduğu kadar örgütsel boyutta da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bahsedilen bu problemlerle yapıcı şekilde baş edebilmek için en önemli araçlardan birinin (yukarıda açıklanan yönü ile) mutluluk olduğu düşünülmektedir. Bu düşüncenin haklılığını gösteren birçok araştırmaya çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilmiştir.

Herkes mutlu olmak istemektedir. İnsanlar birbirlerine her fırsatta mutluluk dileyen mesajlar atmakta, mutluluk dileklerini iletmektedirler (Baltaş, 2007); fakat arkasındaki bilim neredeyse onun nasıl elde edileceği ve sürdürüleceği kadar zorlu bir bilimdir (Chemali vd., 2008: 489). İnsanın istediklerini elde etmesi midir mutluluk, yoksa elde ettiklerini sevmesi midir (Baltaş, 2007)? Başlı başına ayrı bir varlık olan mutluluğun temellerini ve bileşenlerini anlama çabası zorlu bir iş olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle mutluluk kendi çalışma alanını hak edecek kadar önemli bir kavramdır (Chemali vd., 2008: 489).

Mutluluk, kişinin yaşadığı hayattan genel olarak hoşnut olmasıdır (Baltaş, 2007). Kavram üzerindeki tartışmalar, Platon ve Aristoteles gibi önemli Grek felsefecilerinden başlayarak geçmişten günümüze kadar devam eden bir nitelik arz etmektedir. Günümüzde ise psikolojide, özellikle hümanist psikoloji ile başlayan ve pozitif psikoloji ile devam eden gelenekte, mutluluk psikolojisi önemli bir tartışma alanı olarak varlık

göstermektedir (Arvas, 2017: 110). Mutluluğa ilişkin tartışmalar çok yönlü olmakla birlikte önemlilerinden biri başarı - mutluluk ilişkisine dönük olan tartışmadır. Daha sonra ayrıntılı şekilde değinilmiş olan bu konuya, mutluluğun önemini ilginç ve net şekilde ortaya koyan Achor'un (2010: 46) açıklamasıyla burada da yer vermenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

“1543'te Nicolas Copernicus, *De Revolutionibus Orbium Coelestium*'u yayınladı. O zamana kadar insanların çoğu, dünyanın evrenin merkezi olduğuna ve güneşin dünyanın etrafında döndüğüne inanıyordu. Ancak Copernicus, tam tersinin doğru olduğunu, yani dünyanın güneşin etrafında döndürdüğünü söyledi. Günümüzde psikoloji alanında da benzer bir temel değişim devam etmektedir. Sayısız nesiller, mutluluğun başarı etrafında yuvarlandığına inanmaları için yönlendirildi: Yeterince sıkı çalışırsak başarılı olacağız, ancak başarılı olursak mutlu oluruz. Başarı, çalışma evreninin sabit noktası olarak düşünülüyordu, mutluluk etrafında dönüyordu. Şimdi, pozitif psikolojinin gelişen alanındaki gelişmeler sayesinde, bunun tersinin doğru olduğunu öğreniyoruz. Mutlu olduğumuzda (zihnimiz ve ruh halimiz olumlu olduğunda) daha akıllı, daha motive ve daha başarılıyız. Mutluluk merkezdir ve başarı onun etrafında döner.”

Yapılan birçok faaliyetin nihai hedefi olan başarı gibi önemli bir sonuca yol açma potansiyeline sahip olması, mutluluğun sunabileceği çok sayıda olumlu kazanımdan yalnızca birisidir. Bu önem ve muhtemel kazanımları dolayısıyla mutluluğun daha yakından incelenmeyi hak ettiği düşünülmektedir. Gallup tarafından yayınlanan World Happiness Report 2019'da Türkiye'nin 2016- 2018 sıralamasında 156 ülke arasında 79. sırada yer alması, konunun Türkiye açısından ayrıca çalışılması gereken bir özellikte olduğunu düşündürmektedir.

## 2.1. MUTLULUĞUN TANIMI

Mutluluk, kişiyi tüm yönleriyle (psikolojik, fizyolojik, bilişsel, sosyal, dinsel vs.) çevreleyen bir kavramdır. Türkçede mesut olma, Arapçada saadet ve İngilizcede happiness kavramı ile eş anlamlıdır. Genel anlamda mutluluk, kişinin arzu ve amaçlarına, isteklerine kavuşmasıyla gelen neşe ve bahtiyarlık olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2015: 1). Türk Dil Kurumu sözlüğü, mutluluk kavramını bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik (TDK, <http://sozluk.gov.tr/>, 2019) şeklinde tanımlamaktadır. İngilizcedeki en belirsiz ifadelerden biri olan “mutlu” (happy) kelimesi, Macquarie

sözlüğünde haz, hoşnutluk veya sevinç ifadesi veya bu duyguların bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Hosie vd., 2012: 271).

İnsanlar için nihai bir amaç ve öznel bir deneyim olan mutluluk (Sato vd., 2015: 1), umutluluk, iyimserlik ve memnuniyet gibi duygusal durumlarla ilgilidir (Hosie vd., 2012: 271). Mutluluk, hoş ve memnun haldeki zihinsel durum; iyi bir yaşam, dertsiz olma, gelişme, iyi oluş, neşe ve maddi rahatlık olarak düşünülmektedir (Dombar ve Chatpalli, 2015: 225). Hartman (1934: 202) ise mutluluğu yalın bir memnuniyetten gerçek bir dürüstlüğe kadar değerleri değişen, kabul edilebilir, baskın hoş duygularla karakterize, göreceli bir kalıcı iyilik hali olarak tanımlamaktadır (Veenhoven, 1984: 16).

Aristoteles, mutluluğu mükemmellik arayışı içindeki etkinlikler olarak tanımlamaktadır (Diener ve Biswas-Diener, 2008: 87). Başka bir tanımlamaya göre mutluluk, bir kişinin bütün olarak kendi yaşamının genel kalitesini pozitif bir şekilde yargılama derecesi ve yol açtığı hayatı ne kadar sevdiği ile ilgili şahsi değerlendirmesidir (Veenhoven, 2012: 5; Veenhoven, 1984: 22-25). Mahatma Gandhiji'ye göre mutluluk, insanların düşündükleri, söyledikleri ve yaptıkları şeylerin uyumlu olması sonucu oluşan duygu durumudur (Dombar ve Chatpalli, 2015: 225). Diğer bir tanımda mutluluk, insanın kendi potansiyelinin peşinden koşarken hissettiği neşe olarak ifade edilmektedir (Achor, 2010: 48).

Mutluluk, en geniş anlamıyla, iyi olan her şey için bir şemsiye terimdir ve mutluluğun ateşleyicisi pozitif duygulardır (Veenhoven, 2012: 1; Achor, 2010: 48). Bu kapsamda mutluluk geçmişle ilgili affediciliği ve şükranı incelemek, şimdiki anın tadını çıkarmak ve geleceğe umut ve iyimserlikle bakmak da dâhil olmak üzere özel düşünme biçimlerini geliştirmeyi içermektedir (Barker ve Martin, 2011: 2). Sahip olduğu bu özellikleri nedeniyle mutluluk kavramı; “iyi oluş”, “öznel iyi oluş”, “yaşam kalitesi”, “olumlu duygular” veya “pozitiflik” gibi terimlerle birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Kelimelerin bu kullanımı, nihai bir iyiliği öne sürmektedir (Veenhoven, 2012: 1; Achor, 2010: 48). Böyle bir kullanım olmakla birlikte araştırma sürecinde büyük oranda mutluluk (happiness) kavramını temel alan çalışmalardan yararlanılmaya çalışılmıştır. Ancak özellikle mutluluğa ilişkin felsefi görüşlere yer verirken ve bazı değişkelerin direkt mutlulukla ilişkisini ortaya koyan araştırmalara rastlanmadığı durumlarda sınırlı da olsa iyi oluş kavramı, mutlulukla paralel kavram olarak değerlendirilmiştir.

Yukarıda yer verilen tanımlar ışığında mutluluk, kişinin hayata bakışı ile hayatı yaşayışı arasındaki uyum düzeyi, yakaladığı uyum düzeyini değerlendirışı ve istediği uyum düzeyine ulaşma çabasının bir birleşimi sonucu oluşan duygu durumu olarak değerlendirilmektedir. Bu tanımdaki en önemli faktörün, mutluluğun temel belirleyicisi olarak düşünülen “hayata bakış” olduğu; hayata bakışın içini dolduracak olan kavramın ise “anlam” olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, insanın hayatı oluşturan parçalara yüklediği anlam, kişinin hayata bakışını şekillendirmektedir. Örneğin, kişinin ailesine, işine, sağlığına yüklediği anlam, hayatın o kısmına dönük bakış açısını oluşturmakta ve kişi bu anlam üzerinden yaşayışını, ulaştıklarını ve istediklerine ulaşma çabasını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmenin pozitifliği kişinin mutluluk düzeyini artırırken, aksi durum ise azaltmaktadır. Özetle mutluluk, kişinin hayata yüklediği anlam ile yaşadığı hayat arasındaki uyumun duygusal çıktısı ve “an” yerine “anlam”ın öncelendiği bir yaşam felsefesi olarak nitelendirilmektedir.

Yapılan tanımlara genel olarak bakıldığında, pozitif bir duygulanım haline dönük vurgu ve mutluluğun öznel bir değerlendirme içermesi dikkati çekmektedir. Bununla birlikte bir grup tanım memnuniyet, hoş olma ve zevk gibi duygulara ağırlık verirken, diğer bir grup tanımın hayata ve yapılanlara dönük değerlendirmelere ağırlık vermesi önemli bir ayrım olarak görülmektedir. Bu farklılaşma, hedonik ve eudaimonik mutluluk yaklaşımları arasındaki görüş ayrılığının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, kavrama daha kapsamlı bakmaya ve mutluluğu daha anlaşılır kılmaya katkı sunacağı düşüncesiyle bu teoriler kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

## 2.2. MUTLULUĞA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Mutluluğa ilişkin birçok teori, felsefi görüş ve sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlardan en önemlilerinin hedonik ve eudaimonik görüş ayrımı olduğu düşünülmektedir. Çünkü mutluluk hakkında düşünüldüğünde, yapılan değerlendirmelerin ve ulaşılan sonuçların hemen hepsinin temelinde bu iki görüş bulunmaktadır (Delle Fave vd., 2011:3; Tiberius ve Hall, 2010: 212; Kashdan vd., 2008: 219).

Hedonik görüş, iyi yaşamın ve zamansal duygusal zevkin sonucuna odaklanırken, eudaimonik iyi oluş bir insanın yaşam tarzına ve yaşam amacına odaklanmaktadır (Uchida vd., 2014: 208). Daha açık bir ifadeyle hedonik mutluluk, haz duyma, hazza

yönelme ile açıklanırken; eudaimonik mutluluk, kişinin iç uyumu ile ulaştığı hedeflerden mutlu olmasını ifade etmektedir (Erselcan ve Özer, 2018: 150).

Çalışmanın bu kısmında öncelikle hedonik ve eudaimonik görüş; sonrasında bu görüşlerle ilişkilendirilen ve mutluluğa iki farklı açıdan bakan öznel ve psikolojik iyi oluş kavramları açıklanmıştır.

### 2.2.1 Hedonik Görüş (Hedonizm)

Dördüncü yüzyıldan kalma bir Yunan filozofu olan Aristippus, yaşamın amacının maksimum haz miktarını yaşamak olduğu ve mutluluğun, hedonik anların toplamından oluştuğu öğretisini ileri sürmüştür. Bu görüşün takipçilerinden Hobbes, mutluluğun, insan arzularının başarılı şekilde giderilmesinde yattığını; DeSade ise duygu ve zevk peşinde koşmanın yaşamın nihai hedefi olduğunu ileri sürmüştür. Bentham gibi faydacı filozoflar, kişilerin zevk ve kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarmaya çalıştıklarını savunmuşlardır. Görüldüğü gibi hedonizm, birçok biçimde açıklanmakta ve içeriği nispeten dar bir odaklama olan bedensel zevklerden, zevk ve kişisel çıkarlara varan geniş bir odaklanmaya kadar farklılaşmaktadır (Ryan ve Deci, 2001: 143-144). Bununla birlikte hedonik (hazcı) yaklaşımın özünde, mutluluğa; hoş duygular, rahatlık ve keyif odaklı bir bakış açısı ile bakmak yatmaktadır. Mutluluk, bu durumların paralelinde şekillenen bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Bassi vd., 2012: 428; Delle Fave vd., 2011:3).

Hedonik görüşe ilişkin birçok düşünüre rağmen, hem Doğu'dan hem de Batı'dan birçok filozof ve din büyüğü, iyi oluşun temel ölçütü olarak mutluluğu kabul etmemektedir. Örneğin, Aristo, hedonik mutluluğu, insanları arzuların basit takipçileri haline getiren kaba bir ideal olarak nitelendirerek, gerçek mutluluğun kendini “erdem” ifadesinde bulduğunu ve yapmaya değer olanın yapılmasının gerekliliğini belirtmektedir (Ryan ve Deci, 2001: 145). Benzer bir şekilde diğer bazı araştırmacılar, çok çeşitli şekillerde ulaşılabildiği için, hedonik sonuçlara odaklanmanın tek başına iyi ya da güvenilir bir sonuca yol açamayacağını ileri sürmektedirler. Bir kişinin, doğrudan keyfi en üst düzeye çıkarmayı ve acı çekmekten kaçınmayı hedeflemesinin, o insan için derinlik, anlam ve topluluktan mahrum bir hayat üreteceği düşünülmektedir. Zevki maksimize etmeye dayanan reçeteler; bencillik, materyalizm, nesnel cinsellik ve ekolojik yıkım gibi aşırı yollarla ilişkilendirilmekte, böylece hedonik düşünceden türetilen bir rehberliğin yanıltıcı olacağı ileri sürülmektedir (Ryan vd., 2008: 141-142).

Hedonik görüş, tartışmalara rağmen en azından modern Batı dünyasında, “endişelenme, mutlu ol” sloganıyla mutluluk arayışı ve mutluluk elde etmenin bir yolu olarak yaygın bir şekilde desteklenmektedir (Peterson vd., 2005: 26).

### 2.2.2. Eudaimonik Görüş (Eudaimonism)

Eudaimonik görüşün (psikolojik işlevsellik) tarihi en az klasik Helen felsefesine (Aristoteles dönemi) kadar uzanmaktadır. Aristoteles'in sık sık "mutluluk" olarak adlandırdığı eudaemonisi, diğer bütün amaçların içinde arandığı nihai ve yeterli bir amaç olarak kabul edilmiştir (Diener vd., 1998: 34). Norton'a (1976) göre eudaimonism, insanları “gerçek benlik”e göre tanımaya ve yaşamaya çağıran etik bir teoridir (Waterman, 1993: 678).

Öznel bir durum olarak eudaimonia, kişinin kendine özgü kişisel potansiyellerini geliştirme ve yaşamdaki amaçlarını ilerletmesi anlamında kendini gerçekleştirmeye doğru çaba sarf ettiği zamanlardaki duyguları ifade etmektedir (Waterman vd., 2008: 42).

Eudaimonik görüş, tüm arzuların, hatta kişiye özel değeri olanların bile, mutluluğa yol açamayacağını savunmaktadır. Zevk üreten olsalar da, bazı sonuçlar insanlar için iyi değildir ve sağlıklı bir yapıyı desteklemeyebilecektir (Cassar ve Buttigieg, 2013: 174). Bu kapsamda Aristoteles, eudaimoniayı akıl ve ölçüye göre yaşamayı, mükemmelliği ve tam bir insan yaşamını gerçekleştirmeyi amaçlayan kişilerin karakteri olarak tanımlamıştır. Eudaimonia, iyi yaşamaya karşı iyi hissetmeyi öncelemektedir. Aristoteles'in görüşünün önemli yönlerinden biri, mutluluktan zevk almak (eudaimonia) ile mutlu yaşamak (hedonia) arasında ayrıma gitmiş olmasıdır. Bu kapsamda eudaimonia zihinsel bir durum, olumlu bir duygu veya bilişsel bir memnuniyet değerlendirmesi olarak değil, bir yaşam biçimi olarak algılanmaktadır. Diğer bir önemli yön ise eudaimonik yaşamın, aktif erdemler ve mükemmellik peşinde koşarak kişinin en iyi insani yeteneklere sahip olmasını gerektirmesidir (Ryan vd., 2008: 143).

Martin Seligman tarafından yapılan araştırmalar eudaimonik görüşü destekler niteliktedir. Araştırma sonuçları yalnızca zevk peşinde koşan insanların, mutluluğun getirebileceği faydaların sadece bir kısmını deneyimlediğini; ancak mutluluğun tüm yönleri ile (bağlılık, anlam vd.) ilerleyenlerin yaşamlarını dolu şekilde sürdürebileceğini göstermiştir. O halde, mutluluk için belki de en doğru terim, Aristoteles'in kullandığı ve doğrudan “mutluluğu” değil, “insani gelişmeyi” ifade eden eudaimoniadır. Bu tanım

gerçekten anlamlıdır, çünkü mutluluğun tamamen sarı gülen yüzler ve gökkuşakları ile ilgili olmadığını kabul etmektedir (Achor, 2010: 48).

Eudaimonik yaşamın dört boyutlu motivasyonel bir kavram olarak nitelendirilebileceğini öne süren Ryan ve arkadaşları (2008) öne sürdükleri model ile kişiyi eudaimonik iyi oluşa götürecek yolları da belirtmişlerdir:

- Zenginlik, şöhret, imaj ve güç gibi dışsal amaçlar ve değerler yerine sağlık, kişisel gelişim, ilişkiler, topluluk dâhil olmak üzere kendi amaçları için gerçek hedefleri ve değerleri gözetmek.
- Bağımlı ya da güdümlü yollardan ziyade özerk, gönüllü ya da anlaşma odaklı davranmak.
- Dikkatli olmak ve farkındalık duygusu ile hareket etmek.
- Yeterlilik, ilişki ve özerklik için temel psikolojik ihtiyaçları karşılayacak şekilde davranmak.

Eudaimonik yaşamın psikolojik ve fiziksel sağlığa katkısının yanı sıra, hem kişinin kendilerine hem de topluma fayda sağlama yönünde etkili olduğu görülmektedir (Ryan vd., 2008: 139).

Hedonik görüşü nesnel iyi oluş ile ve eudaimonik görüşü psikolojik iyi oluşla ilişkilendiren, başka bir ifadeyle nesnel iyi oluşun özünü hedonik görüşe, psikolojik iyi oluşun özünü ise eudaimonik görüşe dayandıran çok sayıda çalışma (Cassar ve Buttgieg, 2013; Ryff ve Singer, 2008; Deci ve Ryan, 2008; Kahneman vd., 1999) bulunmaktadır. Hem bu nedenle hem de mutlulukla yakında alakalı olan iyi oluş kavramını daha iyi anlama çabasının bir yansıması olarak kısaca bu kavramların da açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

### 2.2.3. Öznel İyi Oluş (Subjective Well-Being)

İyi oluş kişinin yaşamında endişe, tedirginlik, depresyon ve diğer psikolojik rahatsızlıkları duymama hali olarak tanımlanmaktadır (Ryff, 1995). Genel anlamda, iyi oluş araştırmacıları, öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş üzerine odaklanarak iki gruba ayırmıştır. İyi oluşun doğası ve yapısı, yüzyıllar boyunca ahlak filozoflarının aklını meşgul etmiştir. Şimdilerde ise kavram, yakın zamanda ortaya çıkan ve optimum insan işleyişinin sağlanması için çalışmalar yürüten pozitif psikoloji disiplini için merkezi bir odak haline gelmiştir (Linley vd., 2009: 878). Optimal psikolojik tecrübe ve işleyişe işaret eden iyi oluş araştırmalarında kayda değer yükseliş, öznel iyi oluşun araştırılmasına

odaklanan Diener (1984) gibi psikologların çalışmalarından kaynaklanmış olsa da (Deci ve Ryan, 2008: 1) kavrama ilişkin tartışmalar derin felsefi ve dini köklere sahiptir (Diener vd., 1998: 34).

Öznel iyi oluş, genellikle yüksek düzeyde olumlu etki, düşük düzeyde olumsuz etki ve kişinin yaşamından büyük oranda memnuniyet duyduğu anlamına gelmektedir. Kişi bu üç yapıya kuvvetle destek verdiği ölçüde, o kişinin öznel iyi oluşunun yüksek olduğu söylenmektedir (Deci ve Ryan, 2008: 1). Öznel iyi oluş, bir kişinin yaşam doyumu hakkındaki yargıların bilişsel bir toplamı ve olumlu - olumsuz etki arasındaki dengenin duygusal bir bileşenini ifade etmektedir (Linley vd., 2009: 878; Diener vd., 1998: 34). İnsanlar, çok fazla hoş ve az nahos duygu hissettiklerinde, ilginç etkinliklerle meşgul olduklarında, çok zevk - az acı yaşadıklarında ve yaşamlarından memnun olduklarında yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip olmaktadır. Değerli bir yaşamın ve zihinsel sağlığın ek birçok özelliği vardır; ancak öznel iyi oluş yaklaşımı insanların kendi yaşamlarını değerlendirmelerine odaklanmaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 1; Diener vd., 2002: 63; Diener, 2000: 34).

Bu tanımlar çerçevesinde değerlendirilen öznel iyi oluş kavramı sık sık “mutluluk (happiness)” kavramının alternatifi olarak değerlendirilmekte ve bunlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle, kişinin iyi oluşunu (well-being) en üst düzeye çıkarmak, o kişinin mutluluk (happiness) duygularını en üst düzeye çıkarmak olarak görülmektedir (Deci ve Ryan, 2008: 1).

#### **2.2.4. Psikolojik İyi Oluş (Psychological Well-Being)**

Öznel iyi oluş geleneği, genel yaşam doyumu ve mutluluk anlamında iyiliği formüle ederken, psikolojik iyi oluş geleneği büyük ölçüde insani gelişme formülasyonlarını ve yaşamın varoluşsal zorluklarını kullanmaktadır (Keyes vd., 2002: 1008). Ryff, daha önce ortaya konulan iyi oluş yaklaşımlarının eksikliğinden bahsetmiş ve iyi oluşu açıklamak için farklı bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bu görüş üzerine inşa ettiği psikolojik iyi oluş modelini geliştirirken; Maslow, Allport, Rogers, Jung, Erikson, Buhler, Neugarten ve Jahoda gibi araştırmacıların görüş ve teorilerinden yararlanmış ve bu teorilerin ortak noktalarını ele alarak bütünlüklü bir yapı oluşturmuştur (Ryff, 1989: 1069- 1070).

Psikolojik iyi oluş, yaşamdan memnuniyet, öz saygı ya da iç kontrol gibi faktörlerle yüksek oranda ilişkili bir kavramdır (Wells, 2010: 77). Psikolojik iyi oluşun

ölçütleri arasında kendini kabullenme, diğerleri ile olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel beceri, yaşam amacı ve kişisel gelişim göstergeleri yer almaktadır (Ryan vd., 2008: 160). Psikolojik iyi oluşun Ryff tarafından ortaya konulan boyutları kısaca şu şekilde açıklanabilir (Ryff, 1989: 1071):

a- Kendini kabullenme: Bu boyut zihinsel sağlığın merkezi bir özelliği, kendini gerçekleştirme, optimum işleyiş ve olgunluğun bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Kişinin kendisine yönelik olumlu bir tutum içinde olması temel bir öneme sahiptir.

b- Olumlu ilişkiler: Başkalarına karşı sevgi hissi, akıl sağlığı ve kişisel gelişim açısından önemli görülmektedir. Başkalarına karşı yakın ve sıcak ilişkide bulunabilmek olgunluk göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

c- Özerklik: Kişinin, dışarıdaki olayları hür iradesi ile analiz edebilmesi ve diğerlerinin onayına ihtiyaç duymadan hareket edebilmesi ve kendisini, kişisel standartlarla değerlendirmesi kişinin olgunluğunun ve normalliğinin bir başka belirtisi olarak ifade edilmektedir.

d- Çevresel beceri: Kişinin ruhsal (psychic) durumuna yönelik olarak kendi çevresini şekillendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Kişinin, diğer kişilerle farklı amaçlar için bir araya gelebilme ve ortak hareket ederek kendi adına bir takım olumlu çıktılar elde edebilme becerilerini içermektedir.

e- Yaşam amacı: Akıl sağlığı, yaşamın amacı ve anlamı olduğu hissini veren inançları içerecek şekilde düzenlenmiştir. Yaşam boyu gelişim teorileri, üretken ve yaratıcı olmak ya da sonraki yaşamda duygusal entegrasyona ulaşmak gibi yaşamdaki çeşitli amaçlara veya hedeflere atıfta bulunmaktadır. Bu nedenle, pozitif bir yapıya sahip kişinin hayatın anlamlı olduğu hissine katkıda bulunan hedefleri, niyetleri ve yön duygusu bulunmaktadır.

f- Kişisel gelişim: Optimal psikolojik işleyiş sadece bir kişinin önceki özelliklere ulaşmasını değil, aynı zamanda kişinin potansiyelini geliştirmeye, bir insan olarak büyümeye ve genişlemeye (deneyime açıklık) devam etmesini gerektirir.

Mutluluk ve iyi oluşa ilişkin görüşlere genel olarak bakıldığında hedonik ve öznel iyi oluş yaklaşımlarının haz odaklı ve anı yaşamaya dönük bir düşünceden beslendiği görülmektedir. Bu düşünce, geçmiş köklerden beslense de günümüzün popüler kültürü tarafından da yüceltilen bir düşünce olarak dikkat çekmektedir. Bunca yoğun mutluluk çalışması ve mutluluğu artırma çabalarına rağmen insanlığın içinde bulunduğu birçok

olumsuz durumda, bu mutluluk yaklaşımı ve bu yaklaşımı insanlara kabul ettirme çabasının da bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Hedonik felsefe ve öznel iyi oluşun çok daha ötesinde bir anlama ve derinliğe sahip olan eudaimonik felsefe ve psikolojik iyi oluşun gerçek mutluluk yaklaşımı olduğu düşünülmektedir, çünkü insanın özü ile daha uyumlu olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceyi destekler bir bakışın pozitif psikolojiye genel anlamda hâkim olduğu düşünülmektedir. Bugün pozitif psikolojinin konu edildiği affedicilik, empati, umut, anlam, şükran duyma, bilgelik, adalet ve ölçülülük gibi bir çok kavramın ve bazı mutluluk yaklaşımlarının özünde hazdan çok erdem bulunduğu söylenebilir.

### 2.3. ÇALIŞMA FAALİYETİ VE ÖNEMİ

Çalışma, insanın kendisi ve sorumluluğu altındaki canlılar için hayatın idamesi açısından olmazsa olmaz faaliyetlerden birisidir. İnsanlar var olduğundan beri farklı amaç, şekil ve gerekçelerle çalışma gelmişlerdir. Bazen yalnız kendisi için, bazen gelir elde etmek için; bazen kas gücü, bazen makine ile ya da daha farklı; ama mutlaka çalışmışlardır. O halde çalışma, ekonomik, psikolojik ve sosyal yönleri başta olmak üzere insanları birçok yönden önemli ölçüde etkileyen bir yaşam parçası olarak nitelenebilir. Çalışmanın iyi oluş ve mutluluğu artırdığı yönünde görüş (örneğin, Rodríguez-Muñoz ve Sanz-Vergel, 2013: 95) yazında yoğun şekilde kabul görmektedir.

Çalışmanın önemi konusuna, öneminden ve konu bütünlüğü açısından yer verilmiş olmakla birlikte farklı bir düşünce ile de değinilmiştir. Mutluluk ve işte mutluluk konusunda bazı önyargıların giderilmesi ve bu konuda bir antitez sunulmasının yerinin bu başlık olduğu düşünülmektedir. Mutluluk konusunun önemi açıklanmış olsa ve mutluluğa anlam penceresinden bakmanın gerekliliği ve önemi ayrıca belirtilmiş olsa da, konuya şirket patronlarının daha fazla kazanmasının aracı, problemleri halının altına süpürme yolu gözüyle bakılmasının (Spicer ve Cederström, 2018: 138) ayrıca mutluluğu işte arama çabasının azaltılmasına dönük görüşün (Spicer ve Cederström, 2018: 139) bir panzehiri olarak konuya değinilme ihtiyacı duyulmuştur. Bu tezdeki tüm konular ama özellikle mutluluk konusu, şayet “çalışma”ya aşağıda belirtilenler penceresinden bakılmıyorsa belki işletmeler açısından bir değer ifade etse de “insan” açısından bir anlam ifade edemeyecektir:

- ✓ Çalışma, öncelikle üzerine düşeni yapma yükümlülüğünü kabul etmeyi, en azından bunun bilincinde olmayı gerektiren bir faaliyettir.

- ✓ Çalışma, karşılığında hayatını idame ettirme fırsatı elde edilen bir yoldur. Hayatın idamesini sağlayan yolun “temiz” olması gerekir, en azından bunun sorumluluğunu hissetmek gerekir.
- ✓ Çalışmanın kişiyi değerli kıldığına ve doğru yapılan işin kutsal kabul edildiğine dair öğretilerin farkında olmak önemlidir.
- ✓ İşletmelerin mevcut ekonomik düzen içinde çalışanı sömürdüğü yönünde eleştirilere, işini tam yapmadan ücret almaya çaba sarf eden çalışanlara dönük eleştirileri eklemek gerekecektir. Bu düşünceye karşı ileri sürülecek “işini yapmayanı kapıya koyarlar” söylemi, iş gücü talebinin iş gücü arzında yüksek olduğu bazı sınırlı durumlar ve Türkiye için bazı kamu kurumları örnek verilerek kısmen çürütülebilir. Fakat esas problem, uygulamaya konamasa bile, işten kaytarmaya çaba sarf etme düşüncesine sahip olmaktır.

Özetle mutluluk veya farklı değişkenler üzerinden örgütlerde uygulanmaya çalışılan bazı verimlilik ve gelir artırıcı uygulamalar örgütlerin daha fazla kazanmasında çalışanları sömürmenin bir kılıfı olarak değerlendirilmemelidir. Bu çabanın ürünü uygulamalar olsa da yukarıda belirtilen maddelerdeki bakış açısı düşünüldüğünde, çalışanın işini en iyi şekilde yapması ve bunu yaparken de mutlu olmasında bir art niyetin yer bulmasının zor olduğu görülebilecektir. Baltaş’ın (2012) “kişinin işini yaparken aldığı zevk, o işten kazandığı parayı harcarken aldığı zevkten fazlaysa, kişi anlamlı bir hayat yaşıyor demektir.” sözü bu anlamda çok değerlidir.

#### 2.4. İŞTE MUTLULUK: TANIMI VE ÖNEMİ

Tarihsel olarak gerilere gidilecek olursa, örgütsel araştırmaların iş ve yaşamın negatif yönleriyle meşgul oldukları görülecektir. Negatif konular üzerine bu odaklanma, 19. Yüzyılın ikinci yarısından 20. yüzyılın ilk yıllarındaki uygulamalı araştırmaların başlangıcına kadar geriye doğru izlenebilmektedir (Wright ve Cropanzano, 2004: 339). Verimlilik ve performans odaklı çalışma hayatında ise her geçen gün artan bir oranda daha güçlü ve iyi olana odaklanmış araştırmalar yapılmış, duygular ise ikinci plana atılmıştır. Duyguları dikkate alınmayan ve sadece bir makine gibi görünen çalışanlar zamanla fiziksel ve ruhsal olarak hastalanmaya ve hastalık nedeniyle verimlilik ve performansları da düşmeye başlayınca işletmeler ve araştırmacılar çalışanların olumlu ve olumsuz duygularıyla ilgilenmeye başlamışlardır (Davies, 2016: 106-107). 2000’li yılların başında pozitif psikoloji etkisinde gelişen pozitif örgütsel davranışla birlikte

örgütler pozitif duyguları ön plana çıkarmaya ve geliştirmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda ön plana çıkan kavramlardan birisi işte mutluluk (happiness at work/ happiness in workplace) kavramıdır.

İşte mutluluk, araştırmacılar arasında önem kazanan, ancak daha fazla dikkat gerektiren bir araştırma konusudur (Salas-Vallina vd., 2018: 149). Çünkü işte mutluluk, performansı en üst düzeye çıkarmaya ve istenilen potansiyele ulaşmaya olanak sağlamaktadır ve bu kapsamda üç önemli nokta ön plana çıkmaktadır: İşte mutluluk, doğru bir yaklaşım ve farkındalığa sahip olmaktır. İkincisi, yalnızca kişiye değil, aynı zamanda kişinin grup içindeki rolüne de odaklanmak gerekmektedir. Üçüncüsü ise “yin ve yang” etkisini tanımaktır. Her türlü büyüme, rahatsızlık ve zorluğun sürecin bir parçası olduğunu kabul etmeyi gerektirmektedir. İşte mutluluk, her zaman iyi hissetmek gerektiği anlamına ya da işte yaşanabilecek olağan olumsuz duyguları (öfke, hayal kırıklığı, hayal kırıklığı, başarısızlık, kıskançlık veya şok gibi) hissetmemek anlamına gelmemektedir (Pryce-Jones, 2010: 4). Başka bir ifadeyle işte mutluluk, gülümsemelerin ve olumlu etkilerin geçici zevkleri ya da iyimserlik ve pozitifliğin kökleşmiş özellikleri değildir. (Dombar ve Chatpalli, 2015: 231).

İşte mutluluk, geçici ruh hallerinden ve duygularından nispeten istikrarlı tutumlara ve kişi seviyesindeki son derece istikrarlı kişisel eğilimlere ve örgüt seviyesindeki toplam tutumlara kadar çok sayıda yapı içeren bir şemsiye kavram olarak tanımlanmaktadır (Fisher, 2010: 403-404). İşyerinin daha büyük zorluklarını olumlu ve sürdürülebilir bir şekilde karşılamaya yönelik enerjiye, esnekliğe ve bağlılığa sahip olmakla ilgili görülmektedir. Çalışanların sorumlulukları, işleri ve kariyerleri için sahip olmaları gereken enerjiyi, esnekliği ve farkındalığı geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. İşte mutluluğu oluşturmak, sahip olunan kaynaklar ile ihtiyaç duyulan kaynaklar ve bunların nasıl elde edileceğinin belirlenmesini içermektedir (Dombar ve Chatpalli, 2015: 231).

Yaklaşık 275.000 kişiyi kapsayan 200'ün üzerinde bilimsel çalışmanın sonuçlarını bir araya getiren mutluluk araştırmalarının etkileyici meta-analizinden mutluluğun, evlilik, sağlık, arkadaşlık, topluma katılım, yaratıcılık ve özellikle de iş ve kariyer dâhil olmak üzere hayatımızın hemen her alanında başarıya götüren bir duygu olduğu görülmektedir. Araştırmalar, mutlu çalışanların daha yüksek verimlilik seviyelerine sahip olduğunu, daha yüksek miktarda satışlar yaptığını, liderlik pozisyonlarında daha iyi

performans gösterdiğini ve daha yüksek ücret aldığını gösteren veriler ortaya koymaktadır. Ayrıca, mutlu çalışanların daha az hastalık izni aldıkları, işi bırakma veya psikolojik yıpranma ihtimallerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Mutlu CEO'ların, çalışma ortamını yüksek performansa elverişli kılma, hem mutlu hem de sağlıklı çalışan ve çalışan ekipleri oluşturma olasılıklarının daha yüksek olduğu da araştırma sonuçlarına yansımaktadır (Achor, 2010: 48-50).

İşte gerçekten mutlu olan bir çalışanın, yaşamda %180 daha mutlu ve enerjik olacağı ve en az mutluluk düzeyine sahip diğer çalışanlardan yaklaşık %50 daha üretken olacağı belirtilmektedir. Mutluluğa yol açan şeyin sahip olunan enerji ya da üretkenlik olduğu ve bunun tam tersinin doğru olmadığı belirtilmektedir. Bu değişkenler arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte sürecin bir yerden başlaması gerekmektedir ve mutluluğun ilk gelen olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle mutluluk denen karmaşık duygu, beslemeye ve yönetmeye değer görülmektedir (Pryce-Jones, 2010: 187). İşte mutluluğun muhtemel sonuçlarına burada kısaca yer verilmiş olup, daha ayrıntılı açıklamalara çok sayıda araştırmaya atıf yaparak bölümün sonunda “mutluluğun sonuçları” başlığı altında yer verilmiştir. Bununla birlikte burada yer verilen açıklamalar bile işte mutluluğun önemli bir kavram olduğunu ve örgütlere ve çalışanlara kazanımlar sunduğunu göstermektedir.

## 2.5. FISHER'IN İŞTE MUTLULUK MODELİ

Mutluluk kavramı, işyerinde mutluluğu tanımlamak için (nadir istisnalar dışında) akademik araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir kavram değildir. Bu, örgütsel araştırmacıların işyerinde çalışan mutluluğu ile ilgisiz oldukları anlamına gelmemektedir. Aksine, uzun yıllar boyunca geniş anlamda mutluluk kavramı ile büyük ölçüde örtüşen birçok değişken üzerinde çalışılmıştır. 2000'li yılların başından itibaren, işyerinde mutluluğu veya olumlu duygusal deneyimi yansıtan bir dizi yeni yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapıların ortak yanı, işte hoş yargılara (olumlu tutumlar) veya hoş deneyimlere (olumlu duygular, ruh halleri, duygular, akış halleri) atıfta bulunmalarıdır. Örgütsel araştırmalarda mutlulukla ilgili yapılar, birkaç şekillerde farklılaşmaktadır. Birincisi, var oldukları görülen düzey, ikincisi zaman içindeki süreklilikleri veya kararlılıkları, üçüncüsü de değişkenlerin kendilerine has özellikleridir (Fisher, 2010: 385-386). Bu farklılıkların anlaşılmasının mutluluğu artırmaya dönük çabalar ve mutluluğun ölçümü için önemli olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel mutluluk araştırmaları üç farklı düzey içermektedir. Bu düzeyler geçici düzey (kısa süreli ruh halleri ve duygular), kişisel düzey ve birim düzeyi şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki araştırmaların büyük çoğunluğu kişisel düzeye odaklanmıştır ve bu düzey, Fisher (2010) tarafından da varsayılan düşünme tarzıdır. Kararlılık konusunda genel anlamda, birim düzeyli ve özellikle kişisel düzeyli yapıların (değişkenlerin) zaman içinde daha istikrarlı olduğu varsayılmaktadır. Örneğin, bir insanın işyerindeki tipik ruh hali, zaman içindeki anlık ruh halinden daha az değişmelidir. Uzun süreli araştırmalarda (örneğin işgücü devri) bir kerelik iş tatmini ölçütlerini kullanmanın yaygın uygulaması ve bazı araştırma örnekleri bu varsayımla açıkça tutarlıdır. Yapıların hepsinin özünde ortak bir hoş gitme duygusu olmasına rağmen, içerikleri farklılık göstermektedir. İşle ilgili birçok mutluluk yapısı, büyük ölçüde haz ve zevk deneyimlerine ve/veya bir nesneye ilişkin olumlu inançlara (örneğin, iş tatmini, duygusal bağlılık, çalışırken olumlu duyguların deneyimi) odaklanmaktadır. Diğer yapılar, hem hedonik hem de eudaimonik içeriği kapsamaktadır (Fisher, 2010: 386-388).

Mutluluğu oluşturan işyeri değişkenleri iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi benimseme, duygusal bağlılık, büyüme ve dinçlik (thriving and vigor), akış - içsel motivasyon ve işe duygulanım (affect at work) şeklinde sıralanabilir. Fil metaforundan hareketle, mutluluğu bütün bir fil olarak değil, parçalarıyla anlamaya çalışmanın daha iyi sonuçlar ortaya koyacağını belirten Fisher, mutlu duygular için üç odağı veya hedefi ayırt etmeyi önermektedir. Bunlar işin kendisi, içeriksel özellikleri içeren iş ve bir bütün olarak örgüttür. Bu değişkenlerden oluşan geniş bantlı ve üç değişkenli ölçeğin bir arada, örgütteki kişi düzeyinde mutluluğun varyansının çoğunu yakalayacağı ileri sürülmektedir. Bu değişkenler (Fisher, 2010: 388- 391):

- İşin kendisinden hoşlanmayı, duygusal ve bilişsel olarak bağlılığı (Bakker ve Demerouti, 2008) temsil eden işe bağlılık.
- Ücret, çalışma arkadaşları, yönetici ve iş ortamı gibi faktörler de dâhil olmak üzere işle ilgili büyük ölçüde bilişsel kararları temsil eden iş tatmini.
- Bağlılık, aidiyet ve örgütle değer eşleşmesi hissi olarak örgüte duygusal bağlılık.

Fisher, işte mutluluğu bu üç faktörün benzersiz ve ortak varyansını içeren üst düzey bir yapı olarak sunmaktadır. Bu üst yapının, işyerinde her bir değişkeni ayrı ayrı artırmanın ötesine geçebileceğini ve üç değişken etkileşimli olduğunda ortaya çıkan

sinerjik etkilerden yararlanılabileceğini öne sürmektedir. Bu durum aynı zamanda işte mutluluğu arttırmanın daha sürdürülebilir yollarını sağlamaktadır. Çünkü çalışanın işte mutluluğunun bir yönünü düşük tutması (örneğin katılım), ancak diğer yönlerden yüksek seviyeye sahip olması (örneğin, memnuniyet ve bağlılık) ile telafi edilebilecek ve böylece mutluluğa ulaşılabilecektir (Williams vd., 2015: 2-3).

Örgütsel araştırmalarda, mutlulukla ilgili yapıların dar ölçütlerinin kullanılması ve temel görev performansına odaklanması, işte mutluluğun toplam etkisinin hafife alınmasına neden olmaktadır. Tutumlar kesin, istikrarlı ve kişisel deneyime dayalı olarak oluşturulduğunda, işyerinde mutluluğu olduğu gibi, davranışları da tahmin edebilmektedir. Çalışanların işte mutlu olmalarına yardımcı olmanın önemi artmakta ve istihdam ilişkilerinin değişmekte olduğuna dair yaygın bir fikir birliği bulunmaktadır. Bu ortamda, işteki mutluluğun geleceğin yüksek kaliteli çalışanlarını koruyan ve motive eden yapıstırıcı olması muhtemel görülmektedir (Fisher, 2010: 404).

Fisher'ın modeli henüz tam bir teori olarak değerlendirilememekte ve çeşitli sorgulamalara açık görülmektedir. Bununla birlikte işte mutluluğu inceleyen farklı çalışmalar arasında, kavramı geniş çerçevede ve çok farklı yönleriyle inceleyen yaklaşımıyla dikkat çekmektedir. Ayrıca kendine has bir ölçeğin oluşması için rehberlik etmiş olması ve bu anlamda kavrama sistematik bir bakış açısıyla yaklaşma imkânı vermesi nedeniyle önemli bir model olduğu düşünülmektedir. Bu özelliklerinin yanı sıra yapılan yazın taramasında direkt olarak işte mutluluğu (happiness özelinde) konu alan tek model olması ve güncelliği nedeniyle işte mutluluk değişkenini değerlendirirken tercih edilmesinin doğru olacağı düşünülmüştür. Ayrıca Scopus üzerinden yapılan ve çalışma başlığı, anahtar kelime ve özet üzerinden yapılan işte mutluluğa ilişkin taramada (happiness at work, happiness in work, happiness in workplace, happiness at the workplace vb.) tüm bilim dallarında en çok atıf alan araştırmacının Fisher olması ve çok sayıda olmasa da en çok eseri bulunan araştırmacının Fisher'ın modeli üzerine oluşturduğu ölçeği ortaya koyan Salas-Vallina olması, bu çalışmada bu modelin kullanılmasında etkili olmuştur.

## 2.6. İŞTE MUTLULUĞU OLUŞTURAN DEĞİŞKENLER

### 2.6.1. İşe Bağlanma

Bağlanma, örgütsel araştırmalarda son yıllarda sıkça çalışılan bir konu olarak dikkat çekmektedir. İngilizce “engagement” olarak ifade edile kavram, Türkçede karşılığını adanma, bağlılık ve sargınlık olarak bulmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2018: 127). Bağlanma konusunda kendine yer edinen kavramlardan biri işe bağlanmadır. İşe bağlanma, çalışanın iş rolüyle ilgili performansı sırasında kişisel benliğini işe katması durumunu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile örgüt üyelerinin kendilerini, çalışma rollerine bağlaması olarak tanımlanmaktadır. Bağlanma durumunda çalışanlar, rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe vermekte ve bunun yarattığı bağlılık üzerinden kendilerini ifade etmektedirler (Kahn, 1990: 694).

İşe bağlanma kavramı, dinçlik, adanma (dedication), yoğunlaşma-kendini verme (absorption) yüksek enerji ve zihinsel esneklik ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, motivasyonel bir işle ilgili iyi oluş durumunu ifade etmektedir (Bakker vd., 2008: 187). Adanma, kişinin işini çok içselleştirmesi ve işini yürütürken bir anlam, coşku ve meydan okuma duygusu yaşaması anlamına gelmektedir. Yoğunlaşma ise, kişinin işine tamamen konsantre ve mutlu bir şekilde dahil edilmiş olmasını ifade etmektedir. Böylece zaman hızlı bir şekilde geçmekte ve kişi işten ayrılmakta zorluk çekmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 209-210). İşe bağlanma konusunda güncel araştırmaları teşvik eden konu tükenmişlikle ilgili çalışmalar olmuştur. Tükenmişlik duygusu yaşayanların aksine, bağlı çalışanlar işleriyle enerjik ve etkili bir bağlantıya sahiptirler ve işlerini stresli, çok talep isteyen bir şey olarak değil, ilgi çekici olarak görmektedirler (Bakker vd., 2008: 188).

Bir işin yapılması sürecinde, çalışanın mutlu olup olmadığını anlamanın en kolay yollarından birinin, kişinin o işten zevk alıp almadığına bakmak olduğu söylenebilir. İster kişinin kendi değerlendirmesine, ister gözlemci değerlendirmesine başvurulacak olsun, durum değişmeyecektir. Kişi, işi ile bir bağ kurduysa, içten içe mutlu olduğunu da düşünecektir. Başka birinin çalışırken mutlu olup olmadığı değerlendirilmek istendiğinde, işine dört elle sarılıp sarılmadığına bakmak ve bedensel ifadelerine bakmak hem kolay hem de rasyonel bir yol olabilecektir. Bu nedenle işe bağlanma mutluluğu oluşturan önemli bir değişkendir.

### 2.6.2. İş Tatmini

Mutluluk yapılarını oluşturan değişkenler ailesi arasında şimdiye kadar en çok çalışılan yapı, iş tatminidir (Fisher, 2010: 388). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Yaşam tatmini ile ilişkili olması ve tatminsizliğin oluşturabileceği negatif etkileri ortadan kaldırarak verimliliğe yapacağı katkı nedeniyle örgütsel kavramlar içinde büyük öneme sahiptir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

İş tatmini, genel olarak çalışanların yaptıkları işin, ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, sosyal ilişkiler ve iş çevresi gibi çeşitli faktörlerine ilişkin olumlu duygusal bakış açılarının bir sonucu olarak oluşan bir memnuniyet durumu olarak değerlendirilebilir (Çetin ve Basım, 2011: 84). İş tatmini, kişinin işi ve işinin farklı yönleri ile ilgili neler hissettiğini açıklarken, işini ne kadar sevdiğini veya sevmediğini ortaya koyan bir tutumdur (Erselcan ve Özer, 2018: 149).

Çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve yönetim anlayışından duydukları hoşnutluk derecesini ifade eden iş tatmini (Tutar, 2007: 102) yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002). Bunun da ötesinde, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açabilmekte (Sevimli ve İşcan, 2005: 59) ve bu durum örgütsel huzuru bozabilmektedir. Yazındaki bu farklı bakış açıları, iş tatmininin hem duygusal hem de tutumsal özellikler taşıdığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, tüm bu bakış açılarının ortak noktası, iş tatmininin işe yönelik olumlu duygulardan oluştuğu ve bu duyguların genel olarak işe yönelik bir tutumu ortaya çıkardığıdır (Çetin ve Basım, 2011: 84).

İş tatmininde işin özelliklerinden çalışana doğru bir etkinin, işe bağlanmada ise çalışandan işe doğru bir yönelmenin daha ön planda olduğu söylenebilir. Bu anlamda önce iş tatmininin gerçekleşmesi, işe bağlanmanın gerçekleşmesi için ön gereklilik olarak düşünülebilir. Bu nedenle hem çalışanın işinden doyum alması hem de işe bağlanmaya giden bir yol olarak iş tatmini mutluluğun önemli bir diğer bileşenidir.

### 2.6.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın, işte mutluluğa ilişkin yapılar ailesinde en sık ölçülen ikinci değişken olduğu söylenebilir (Fisher, 2010: 388). Meyer ve Allen (1987) tarafından geliştirilen bağlılık modelinde, üç yaklaşım “duygusal” ve “normatif” bağlılık ile “devam” bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşımların hepsinde çalışan ve kuruluş arasında işten ayrılma olasılığını azaltan bir bağlantı olmasına rağmen, bu bağlantıların niteliğinin farklı olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütlerinde kalmaktadırlar. Duygusal ve normatif bağlılık ile devam bağlılığı en iyi tutumsal bağlılık türleri olarak değil, ayırt edici unsurlar olarak görülmektedir, yani çalışanlar bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde deneyimleyebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Yüksek düzeyde bir bağlılık genellikle kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, örgüt adına önemli düzeyde çaba gösterme isteği ve örgütsel üyeliği sürdürmek için kesin bir arzu ile karakterize edilmektedir (Porter vd., 1974: 604). Bağlılığa ilişkin bu açıklamalarda yer alan pozitif kazanımların, yüksek oranda duygusal bağlılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bağlılık boyutlarına ilişkin tanımlamalar ve bazı araştırma sonuçları bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Meyer ve arkadaşları, yapılan araştırmaların normatif bağlılık sonuçlarıyla ilgili çok net sonuçlar ortaya koymazken, devam bağlılığının kıdem ve iş alternatiflerinin azlığından oluştuğunu ve verimliliğe katkı sağlamadığını belirtmektedirler. Duygusal bağlılığın ise özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş deneyimleri sonucu geliştiğini ve verimliliğe katkısının olduğunu belirtmektedirler (Keser ve Yılmaz, 2018: 276). Bu nedenle işte mutluluk açısından önemli olanın duygusal bağlılık olduğu düşünülmektedir. Örgütün hedeflerini ve değerlerini kişisel olarak benimsemeye ve kuruluşa duygulu bir şekilde bağlı olmaya dayalı bağlılığın, işteki mutluluğun bir parçası olduğu kabul edilmektedir (Fisher, 2010: 388). Kişinin herhangi bir şey ile kurduğu duygusal bağ, o şey ile geçirilen zamanı değerli kılacaktır. Çalışanın severek çalıştığı, bulunmaktan huzur ve paydaşı olmaktan gurur duyduğu bir işyeri o kişinin mutluluğu açısından değerli olacaktır.

Fisher (2010), bu üç değişkeni bir araya getirirken, işte mutlulukla ilgili yoğun bir yazın taraması ve daha önemlisi değişkenleri bir arada inceleyen araştırma sonuçlarını

değerlendirmiştir. İşe bağlanma, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler, bu farklı yapılar arasında mutluluğun ortak bir kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu üç değişkene ilişkin birlikte ölçümlerin, örgütteki kişi düzeyinde mutluluğun varyansının çoğunu yakalaması beklenmektedir (Fisher, 2010: 389-391). Salas-Vallina ve arkadaşları (2017) tarafından, Fisher'ın modeli temel alınarak geliştirilen ölçek, sonrasında geliştirilen kısa formu ve bu ölçeklerle gerçekleştirilen araştırma sonuçları bu beklentiyle uyumlu sonuçlar ortaya koymaktadır (Salas-Vallina ve Alegre, 2018; Singh ve Aggarwal, 2018).

## 2.7. İŞTE MUTLULUK İÇİN YARDIMCI TEORİLER

İşyerinde mutluluğu incelemek için direkt olarak işte mutluluğu konu alan bir teoriye yazın taramasında rastlanmamıştır. Bununla birlikte konuyu ve onu etkileyen hususları incelemek için çeşitli teoriler kullanılmaktadır. Bu teorilerden bazıları Psikolojik Sözleşme Teorisi (Rousseau, 1989), Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001) ve Duygusal Öz Liderlik Teorisidir (Manz, 2015) (Suojanen, 2017: 24- 25). Bu teoriler örgütlerde işte mutluluğun gerçekleşebilmesi için farklı yönleriyle önem arz etmektedir. Mutlulukla ilgili farklı çalışmalarda sıkça karşılaşılan bu teoriler kısaca açıklanmıştır.

### 2.7.1. Genişlet ve İnşa Et Teorisi

Genişlet ve inşa teorisine (Fredrickson, 1998, 2001) göre, olumlu ve olumsuz duygular, farklı ve tamamlayıcı uyarılama işlevleri ile bilişsel ve fizyolojik etkilere sahiptir. Bu teori, olumsuz duyguların, kişiyi belirli bir şekilde davranmaya hazırlanarak (örneğin sinirlendiğinde saldırı, korktuğu zaman kaçış) kişinin anlık düşünce - eylem repertuarını daralttığını belirtmektedir. (Tugade ve Fredrickson, 2004: 322). Bilim insanları, mutluluğun sadece insanın kendisini iyi hissetmesini sağladığını ve bu konudaki tartışmaların sonlandırıldığını memnuniyetle belirtmişlerdir. Fakat son 20 yılda her şeyin değiştiği söylenebilir. Kapsamlı araştırmalar, mutluluğun aslında çok önemli bir amacı olduğunu (Fredrickson'ın "Genişlet ve İnşa Et Teorisi" olarak adlandırdığı) ortaya çıkarmıştır. Bu amaç insanı daha düşünceli, yaratıcı ve yeni fikirlere açık kılmaktır (Achor, 2010: 52). Bu yaklaşıma göre çeşitli pozitif duygular (örneğin, neşe, memnuniyet, ilgi), birinin düşünce-eylem repertuarını, akla gelen biliş ve davranış çeşitliliğini genişletmektedir. Bu genişletilmiş zihniyetler (genişleyen/açılan ufuklar),

sırayla, bir kişinin fiziksel, entelektüel ve sosyal kaynaklarını oluşturmaktadır (Tugade ve Fredrickson, 2004: 322). Toronto Arecent Üniversitesi'nde yapılan çalışma, kişinin ruh halinin aslında görme korteksinin (beynin görme sorumlusu olan bir parçası) bilgiyi işleme biçimini değiştirebileceğini keşfetmiştir. Olumlu duygular aslında çevresel görüş çizgimizi bile genişletmektedir (Achor, 2010: 52).

### **2.7.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi**

Psikolojik sözleşme, “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır.” (Kotter, 197: 93). Rousseau (1995), psikolojik sözleşmenin iki ayrı yönünden bahsetmektedir. Psikolojik sözleşmenin bir tarafını, işverenin çalışandan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluşturmaktadır. Diğer tarafını ise çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği, sağlanan gelişim olanakları ve sağlıklı iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu beklentiler, kişinin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, kişinin beklediklerini alamaması veya kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi kişide hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 3). Bu açıklamalar ışığında, işte mutluluğun sağlanabilmesi için karşılıklı olarak psikolojik sözleşmeye uygun hareket edilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

### **2.7.3. Duygusal Öz Liderlik Teorisi**

Öz liderlik kavramı “kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için kendisini motive etmesi ve kendini yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, sosyal öğrenme teorisi yazınından ve kendi kendini etkileme ile ilgili çalışmalardan ortaya çıkmıştır (Manz 1986: 585). Manz, 2015 yılında başka bir makalesinde kişilerin duygularının bakış açıları üzerinde güçlü bir etkisi olabileceğini belirterek, duygusal öz liderlikten bahsetmiştir. Bu görüşüne dayanak olarak olumlu duyguların (memnuniyet, sevinç, şükran, sevgi) çok çeşitli faydaların önemli bir kaynağı olduğu yönündeki görüşlere yer vermiştir. Manz, bu görüşlerinden hareketle, duygusal öz liderliğin örgütsel bazı problemlere çözüm olabilecek nitelikte olduğunu belirtmiştir (Manz, 2015: 143).

## 2.8. MUTLULUĞUN NEDENLERİ

Mutlulukla ilgili çok önemli bir soru “insanları neyin mutlu ettiği” ve “neden bazılarının diğerlerinden daha mutlu olduğu” ile ilgilidir. Genel cevaplar şu şekilde sıralanabilir ve bunların hepsinde mutluluk için önemli etkileri olan destekler bulunmaktadır (Fisher, 2010: 391-392):

- ❖ Çevredeki bir şey veya kişinin koşulları.
- ❖ Kişinin ve/veya işin özellikleri.
- ❖ Kişi ile durum arasındaki etkileşim.
- ❖ Gönüllü davranışlar.

Aşağıda mutluluğun nedenlerine ilişkin nedenler açıklanırken bu dört kritere göre ayrıştırılarak belirtilmeye özen gösterilmiştir.

### 2.8.1. Genel Olarak Mutluluğun Nedenleri

İnsanlar genellikle nispeten istikrarlı yaşam koşullarının mutluluk üretme konusunda çok fazla etkisi olduğunu düşünmektedirler. Öznel iyi oluşun evli olanlar, destekleyici sosyal ağ içinde bulunanlar, çalışanlar ve dini faaliyetlerde bulunanlar arasında ortalama olarak daha yüksek olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (Fisher, 2010: 392). Mill (2008), kişinin mutluluğunun toplumun mutluluğu ile paralel olduğunu ve kişinin ancak kendi eğilimleri ile toplumun bekledikleri arasında uyumu yakaladığında gerçek mutluluğa ulaşabileceğini belirtmektedir (Bakırcı, 2016: 43). Bu çerçevede toplum tarafından etkilendiği söylenebilen mutluluk, daha küçük gruplar içindeki duygu durumundan da etkilenebilmektedir. Duygusal bulaşma adı verilen bu durum, bir grup içindeki insanlar arasında ruh hallerinin aktarılmasıdır. Bu aktarımın çalışanların grup dinamikleri üzerindeki etkisi örgütsel ve psikolojik araştırmacılar tarafından araştırılmaktadır (Barsade, 2002: 644-645; Hatfield vd., 1993: 96).

Günlük değişimlerin özerklik, yetkinlik ve ilişkililik (üç temel ihtiyaç) üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada bu üç değişkendeki artışın, duygusal iyi oluşu artırdığı görülmüştür. İlişkililik gereksinimlerinin karşılanmasına katkıda bulunan sosyal faaliyetlerin ayrıca incelendiği çalışmada en iyi yordayıcılar, etkileşim ortakları tarafından anlaşılan ve takdir edilen anlamlı konuşma ve duygular olarak belirlenmiştir (Reis vd., 2000: 419). Bu sonucu destekleyen farklı araştırmalar, ailelerini ve arkadaşlarını destekleyici olarak algılayan kişilerin, sosyal ağlarının desteğinden şüphelenenlerden daha mutlu olduklarını göstermiştir (Lakey, 2013).

Mutluluk üzerinde etkisi bulunan önemli çevresel faktörler arasında kültür, teknoloji (Uchida ve Ogihara, 2012; İslamoğlu, 2010: 127-128; Kitayama ve Park, 2007) ve bulunulan sosyoekonomik sınıf (Shoshana, 2019: 64) da sayılabilir. Kişilerin bulunduğu yerin mutluluğu etkilediği ve daha doğal yerlerde bulunan kişilerin daha mutlu olduğu tespit edilmiş (Seresinhe vd., 2019) ve mutluluk açısından ilginç bir sonuç olarak yazındaki yerini almıştır. Bu sonuçların ortak özelliği, çevreden alınan pozitif dönüşlerin mutluluk üzerindeki etkisini ortaya koymasındır. Bu dönüşlerin beraberinde getireceği yeni kazanımlar (çevreye uyum, sosyal aktivite vb.) pozitif bir sarmalı da yaratabilecektir.

Çalışan mutluluğunu anlamak ve geliştirmek için, bir işin ve örgütün özelliklerinin yanı sıra kişinin özelliklerinin de incelenmesi gerekmektedir (Warr, 2011: 13). Kişisel katkılar arasında en çok öne çıkan özellikler kişilerin genetik yapıları ve kişilik özellikleridir. Lyubomirsky ve arkadaşları (2005b: 116), iyi oluştaki varyansın %50'sini genetik faktörlerin açıkladığını belirtmiştir. Doğan (2013: 56) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre, nevrotik kişilik özelliği ile öznel iyi oluş negatif yönde; dışadönüklük, sorumluluk, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık kişilik özellikleriyle öznel iyi oluş ise pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca nevrotik kişilik özelliğinin öznel iyi oluşu negatif yönde; dışadönüklük kişilik özelliğinin ise pozitif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eryılmaz ve Atak (2011: 227) ise kişilik özelliklerinin, algılanan kontrolün ve yalnızlığın yaşlılıkta öznel iyi oluş üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Argyle ve Lu (1990) yaptıkları çalışmada dışadönüklük kişilik yapısı ve sosyal ilişkilerin mutluluğu pozitif şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Furnham ve Brewin (1990) ile Pishva ve arkadaşlarının (2011) çalışmalarında elde edilen benzer sonuçlar, dışa dönüklük ile mutluluk arasında pozitif ve nevrotiklik ile psikotiklik arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir.

Umutsuzluk ile benlik saygısı ve umutsuzluk ile mutluluk negatif yönde, benlik saygısı ile mutluluk ise pozitif yönde ilişkilidir (Çevik ve Yıldız, 2016: 96). Benzer bir sonuç Gülcan ve Bal'ın (2014) araştırmalarında elde edilmiştir. Araştırma sonuçları iyimserliğin, mutluluk ve yaşam doyumu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Minnettarlık ve şükran duyguları yüksek olan kişilerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğunu (Emmons ve McCullough, 2003) ve sosyal zekâ düzeyindeki yüksekliğin mutluluğu artırdığını (Doğan ve Eryılmaz, 2014: 863) gösteren araştırma sonuçları da mutluluğa kişisel katkı açısından değerlendirilebilir.

Psikolojinin çoğu alanında olduğu gibi, mutluluk için de ne kişi ne de durum kesin olarak sonuçları belirler; ancak ikisi arasındaki etkileşim önemlidir. Bu nedenle, bir kişiyi mutlu edecek belirli etkinlikler veya başarılar, bir diğerini mutlu edecek olanlardan farklı olabilmektedir (Fisher, 2010: 393). Kişinin bulunduğu yaş, kişinin mutluluğa yüklediği anlamı etkileyebilmektedir. Gençlerin mutluluğu heyecanla ilişkilendirme olasılıkları daha yüksekken, yaşlandıkça mutluluğu huzurla ilişkilendirme olasılıkları artmaktadır (Mogilner vd., 2011).

Otantik Mutluluk kitabında Martin Seligman (2002), akıl hastalığını bırakıp akıl sağlığına odaklanan pozitif bir psikoloji yoluyla; iyimserlik, nezaket, cömertlik, orijinallik ve/veya mizah gibi güçlü yönleri besleyerek benzeri görülmemiş bir mutluluk seviyesi geliştirilebileceğini belirtmektedir (Seligman, 2002: 13). Ryan ve arkadaşları (2008: 139) mutluluğa giden yolda kişinin kendi amaçları için gerçek hedefleri ve değerleri gözetmesi ve bağımlı olmaktan ziyade gönüllü davranışlar sergilemesinin öneminden bahsetmektedir.

Özetle, mutluluğun, çevresel olayların ve koşulların, insandaki istikrarlı eğilimlerin ve ikisi arasındaki uyumun bir işlevi olduğu, dikkatlice seçilmiş ve kasıtlı olarak değişen gönüllü eylemlerle sınırlı değişiklik yapma olasılığı olduğu anlaşılmaktadır (Fisher, 2010: 394).

### 2.8.2. Örgütlerde Mutluluğun Nedenleri

Örgütsel düzeyinde, örgüt kültürünün ve insan kaynakları uygulamalarının nitelikleri, çalışanlar açısından birer mutluluk nedeni olarak düşünülmektedir (Fisher, 2010: 394). Thiruvankadam ve Sudarasan (2018: 176) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü, kariyer gelişimi, işe karşı tutum, takım içi ilişkiler ve yöneticiyle ilişkilerin mutluluk üzerinde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Joo ve Lee (2017) çalışanların işlerinde meşguliyetleri, kariyer memnuniyetleri, algıladıkları örgütsel destek ve psikolojik sermayeleri daha yüksek olduğu durumlarda yaşamlarında daha fazla mutluluk hissettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçları örgütsel özelliklerin işyerinde mutluluk üzerinde ulusal kültürden daha güçlü bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Kariyer başarısının mutluluğa neden olduğunu ortaya koyan farklı çalışmalar da (Pan ve Zhou, 2013; Proyer vd., 2012: 577) bulunmaktadır.

Amaç uyumluluğu ve katılımcı karar vermenin çalışanlar için iyi oluşun önemli bir göstergesi ve örgüt iklimimin bir boyutu olan morali olumlu yönde etkilediği

görülmüştür. Araştırma sonucu, çalışan iyi oluşunu artırmak için örgütsel süreçlerin kalitesini arttırmanın önemli olduğunu ortaya koymuştur (Orsi vd., 2016). Örgüt ikliminin örgüt çalışanlarının iyi oluşu üzerinde etkili olduğu da çeşitli çalışmalarda görülmektedir (Mafini, 2016; Viitala vd. 2015; Burns ve Machin, 2013). İşyeri algısının yaşlı işçilerin işlerinde öznel iyi oluşlarını ne ölçüde etkilediği sorusunu ele alan çalışmada elde edilen sonuçlar, yaşlı işçilerin işteki mutluluğunun büyük oranda iş ödüllerine, özellikle de yeni beceriler geliştirme, zor durumlarda destek alma ve işlerinin tanınmasına bağlı olduğunu göstermiştir (Raab, 2019).

Çalışanların fazladan çaba göstermesi ve bunu gönüllü olarak yapması, işinden duyduğu memnuniyet ve psikolojik anlamda iyi olma durumlarına bağlı olarak şekillenmektedir (Alparslan, 2016: 204). Örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katılan çalışanların deneyimlerinin her yönden tatmin edici ve mutluluk duygularıyla olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Paço ve Nave, 2013: 547).

Görece olarak çok az araştırma bu konuyu incelemiş olsa da, araştırma sonuçları örgütsel erdemliliğin mutluluğa katkıda bulunduğuna dair kanıtlar ortaya koymaktadır (Cameron ve Caza, 2013). Çin'de sosyal ağ servisi kullanıcılarına dayandırılan araştırma sonuçları, örgütlerde mahremiyete dönük ihlallerin performans ve mutluluk üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Yao ve Cao, 2017: 415).

Örgütlerde insanları neyin mutlu edeceği üzerine yapılan araştırmaların çoğu, işin istikrarlı özellikleri ile olumlu iş tutumları ürettiği varsayılan karmaşık, zorlu ve ilginç işlere odaklanmıştır (Fisher, 2010: 395). İş Özellikleri Teorisi'nin geliştirilmesi ile ulaşılan Uyum Düzeyi Teorisi doğrultusunda yapılan araştırmadan elde edilen çok seviyeli sonuçlar, iş faaliyetleri sırasında motive edici iş özelliklerinin algılanan varlığının, aynı iş faaliyeti sırasındaki mutlulukla ilgili olduğunu göstermiştir (Oerlemans ve Bakker, 2018).

Hizmetkâr liderlik ve ilham verici liderliğin işte mutluluğu etkilediği ayrıca katılımcı karar almanın, ilham verici liderlik ve işte mutluluk arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür (Salas-Vallina ve Guerrero, 2018; Salas-Vallina ve Fernandez, 2017). Bazı araştırmalar çalışanların, liderlerini otantik bir lider olarak görülmelerinin, işle ilgili tutumları ve mutlulukları üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini ortaya koymuştur (Jensen ve Luthans, 2006).

İşyerinde son bir mutluluk kaynağı, diğer insanlarla hoş ilişkiler kurmak olabilir (Fisher, 2010: 396) ve bu düşüncüyü doğrulayan araştırmalar vardır. Holder ve Coleman (2009: 329) tarafından 9-12 yaş arasında 432 çocuktan elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırma sonuçları, sosyal ilişkilerdeki sağlıklı yapının mutluluğu etkilediğini göstermiştir. Yapılan başka bir araştırmada çok mutlu insanların daha az mutlu insanlara göre çok daha sosyal, duygusal olarak daha güçlü ve farklı sosyal ilişkilere sahip kişiler oldukları, ayrıca mutluluk için sosyal ilişkilerin gerekli olduğu görülmüştür (Diener ve Seligman, 2002: 81).

Kişi ile durum arasındaki etkileşim, genel olarak mutluluğu etkilediği gibi örgütsel mutluluğu da etkilemektedir. Konu ve araştırma sonuçları paralellik gösterdiği için burada tekrar değinilmemiştir.

## **2.9. MUTLULUĞUN SONUÇLARI**

Aşağıda mutluluğun genel ve örgütsel sonuçları, kapsamlı örnek açıklamalarla ortaya konulmuştur.

### **2.9.1. Genel Olarak Mutluluğun Sonuçları**

Mutluluğun nedenlerine ilişkin çok sayıda çalışma olmasına rağmen, mutluluğun sonuçlarını ele alan çalışma sayısının sınırlı olduğu dikkati çekmektedir. Belki bu durumun da etkisi ile yazında tartışılan bir konu mutluluğun başarının nedeni mi yoksa sonucu mu olduğu konusudur. Achor (2010: 50) bu konuda tavuk ve yumurta benzetmesini kullanmakta ve “mutluluk başarıdan önce mi gelir yoksa başarı mı mutluluktan önce?” sorusuna cevap aramaktadır. Ona göre mutluluk, başarılı olmanın sonucu olsaydı, şirketler ve okullardaki hâkim inanç doğru olurdu: Verimlilik ve performansa, duygusal ve fiziksel iyi oluşun zararına bile olsa odaklanılır ve sonunda daha başarılı olunur ve sonuç olarak daha mutlu olunurdu. Fakat pozitif psikolojideki ilerlemeler sayesinde, bu efsane yalanlanmıştır. Birçok araştırma bu sonucu doğrulamaktadır (örneğin, Salas-Vallina vd., 2020; Kozusznik vd., 2019; Kun ve Gadanecz 2019:1; Bataineh, 2019; Peiró vd., 2019; Wright ve Cropanzano, 2004).

Bilim insanları, pozitif duyguların beyin fonksiyonlarını nasıl etkilediğini ve insan davranışlarını nasıl değiştirdiğini incelediklerinde mutluluğun başarıya ulaştırdığını gösteren kanıtlara ulaşmışlardır (Achor, 2010: 52). Bu düşüncüyü test etmek için Lyubomirsky ve arkadaşları (2005) mutlu insanların başarılı ve gelişmekte olan insanlar

olduğunu gösteren geniş kanıtları incelemişlerdir. Araştırmacılara göre bu fenomenin açıklamasının bir kısmı kuşkusuz başarının mutluluğa yol açmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, inceleme ters nedensel yöne odaklanmakta ve bu da mutluluğun başarıya ulaştığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre mutlu insanlar daha sık olumlu etki ve kendine özgü uyarlanabilir özellikler göstermektedir. Ayrıca kanıtlar, mutluluğun ilişkili olduğu başarılı sonuçların çoğuna neden olduğu hipotezini desteklemektedir (Lyubomirsky vd., 2005a: 845-846).

Yaşamdan zevk almak daha aktif olmayı ve sosyal ilişkiler kurmayı teşvik etmekte, sağlıklı yaşamak ve yaşam süresini uzatmak gibi katkılar sunmaktadır. Mutlu kişiler daha sağlıklı ve çalışkan olma eğilimleri ile ekonomik kazanımlar sunmaktadırlar. Benzer bir şekilde, mutlu kişiler sosyal problemler konusunda daha duyarlı davranmakta, daha samimi sosyal ağlar örmekte ve aile yapısını sağlıklı biçimde sürdürmekte, böylece iyi bir toplum için temel oluşturarak sosyal kazanımlar sunmaktadırlar. Bu nedenle toplumun daha mutlu kişilerle daha fazla gelişmesi beklenmektedir (Veenhoven, 1988: 351). Bu sonuçların örgütler için de anlam ifade ettiği açıktır.

Çok sayıda çalışma, mutlu kişilerin evlilik, arkadaşlık, gelir, iş performansı ve sağlık gibi birçok yaşam alanında daha başarılı olduğunu göstermektedir (Lyubomirsky vd., 2005a: 803). Notre Dame Koleji'nde eğitim alan rahibeler üzerinde yapılan araştırma sonuçları, birinin işe ve hayata bakış açısında mutlu ve pozitif olmasının, daha uzun ve sağlıklı yaşamak dâhil olmak üzere bir takım somut faydaları olduğunu ortaya koymuştur (Wright ve Cropanzano, 2004: 339). Mutluluğun, hasta kişilerde uzun ömürlülüğü öngörmediği, ancak sağlıklı kişiler arasında uzun ömürlülüğü öngördüğü anlaşılmaktadır. Bu nedenle, mutluluk hastalığı iyileştirmemekte; ancak hastalanmaya karşı korumaktadır. Mutluluğun, sağlıklı kişilerin uzun bir yaşam sürmeleri üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Veenhoven, 2008).

Olumlu duyguların kazanımlarını anlamak için yararlı bir çerçeve, olumlu duyguların “Genişlet ve İnşa Et Teorisi” dir (Fredrickson, 1998, 2001). Bu teoriye göre pozitif duygular, kişinin düşünce - eylem repertuarını, akla gelen biliş ve davranış çeşitliliğini genişletmektedir (Tugade ve Fredrickson, 2004: 322). Daha önce bu model açıklandığı için bu kısımda detaylı şekilde açıklanmamıştır. Bununla birlikte mutluluğun pozitif sonuçları için temel bakış açılarından biri olarak yer verilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

### 2.9.2. Örgütlerde Mutluluğun Sonuçları

Geçici (anlık), kişi ve birim düzeyindeki mutluluk deneyiminin örgütlerde önemli sonuçlara neden olduğuna dair birçok çalışma mevcuttur (Fisher, 2010: 399). Aşağıda bu araştırmalar ışığında ulaşılan bazı sonuçlarına yer verilmiştir.

Anlık mutluluk durumlarının etkilerinin büyük oranda pozitif olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir (Fisher, 2010: 399). İşyerinde pozitif ruh halinin (duygusal bir durum olarak), performans ile pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür (George, 1991: 299). Vosburg (1998), önceki çalışmaların, olumlu ruh halinin yaratıcı problem çözmeyi kolaylaştırabileceğini gösterdiğini belirtmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan çalışmada da pozitif bir ruh halinin görev performansını önemli ölçüde kolaylaştırdığı ve olumsuz bir ruh halinin ise engellediği, ayrıca olumlu ruh halinin doğru strateji seçiminde de rol oynadığı görülmüştür.

Brief ve arkadaşları (1995: 58) tarafından yapılan çalışmada olumsuz duygusallığın iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Hafif pozitif ruh hali uyandıran etkilere maruz kalmanın (çerez ikram edilme gibi) iş tatminini artırdığı ve bu etkinin yüksek negatif duygusallığa sahip olan kişilerde daha zayıf kaldığı görülmüştür. Işık ve arkadaşları (2017: 457) tarafından yapılan araştırma da mutluluğun iş tatmini düzeyini artırdığını göstermiştir.

Singapur'daki çeşitli sektörlerden, örgütlerden ve pozisyonlardan 139 çalışanı içeren, Williams ve Shiaw (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışma, ruh halinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini ölçmüştür. Çeşitli faktörler kontrol altına alındıktan sonra kademeli olarak yapılan regresyon analizi sonuçları, bir çalışanın hissettiği ve halen yaşadığı olumlu etki miktarının, çalışanın belirli örgütsel eylemleri gerçekleştirme niyetini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Geçmiş araştırmalar, tutarlı bir şekilde pozitif ruh hali durumlarının artan yardımseverliğe yol açtığını da göstermiştir (Carlson vd., 1988). Bunun da örgütler için önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir.

Mutlulukla ilgili yapıları ve iş çıktılarını içeren çok sayıda kişi düzeyinde araştırma sonuçlarının, olumlu tutum ve deneyimlerin hem çalışanlar hem de kuruluşlar için yararlı sonuçlar ortaya koyduğunu belirten Fisher (2010: 400), mutluluğun sonuçlarını mutlulukla ilgili yapılar olarak nitelediği iş tatmini, duygusal bağlılık ve işe bağlılık boyutları üzerinden değerlendirmektedir. Bu çalışmada kullanılan mutluluk

ölçeği ile ilgisinden dolayı, Fisher'ın bu değerlendirmesine dayanak oluşturan (araştırmada açıklanan diğer dayanaklara ilave olarak) görüşler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Bunlardan ilki Harrison ve arkadaşları (2006: 305) tarafından ortaya konan Tutum-Bağlılık Modeli'dir. Araştırmacılar, meta analitik yapısal denklem modellemesi kullanarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan oluşan daha yüksek dereceli bir yapının, genel iş tutumunun güçlü bir tahmincisi olduğunu göstermiştir. Mevcut çalışmalar ışığında, genel bilişsel yetenekle birlikte, genel iş tutumunun sağlam bir ölçümünün, bir örgütün çalışanları hakkında sahip olabileceği en yararlı bilgi parçalarından biri olduğunu ileri sürmektedir (Harrison vd., 2006: 320-321). Bu görüşler Ajzen ve Fishbein'in (1977: 913) Gerekçeli Eylem Kuramı ile uyum göstermektedir. Bu kuram, zayıf ve tutarsız tutum-davranış ilişkilerinin, tutum ve davranışsal varlıklar arasındaki zayıf ya da kısmi bağlantılara atfedildiğini göstermektedir. Tutumdan hareketle davranışı tahmin etmek için, araştırmacının kullandığı ölçeklerin en azından amaçla eylem arasında yüksek oranda uygunluk sağlaması gerekmektedir. Fisher'ın görüşlerine dayanak oluşturan son araştırmada Kraus (1995: 1), davranışı öngören tutumlarla ilgili meta analizinde, tutum ve davranış arasındaki uyumun önemini doğrulamış ve tutumların gelecekteki davranışları anlamlı şekilde yordadığını göstermiştir. Kraus ayrıca, tutumların doğrudan kişisel deneyim temelinde oluştuğu kararlı, kesin ve erişilebilir durumlarda davranışların daha güçlü olduğunu öngörmüştür. Fisher'a (2010: 400) göre iş tatmini, duygusal bağlılık ve işe bağlılık bu gereklilikleri karşılamaktadır ve bu nedenle uygun bir şekilde eşleşen davranış ölçütlerini tahmin etmesi beklenmektedir.

Genel olarak incelendiğinde mutlulukla ilgili kişi düzeyinde çalışmaların ortaya koyduğu en temel sonucun mutluluğun performans ve verimlilik üzerindeki etkisi olduğu söylenebilir. Mutluluğun daha yüksek performans (Demirer, 2019; Pryce-Jones, 2010: 4; Wright ve Cropanzano, 2000) ve verimlilik (Adhikari vd., 2017; Oswald vd., 2015: 789) ortaya koyduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Mutlu kişilerin bir iş için zaman ve çaba harcama ve hedeflerini gerçekleştirirken engelleri aşma konusunda daha fazla motive oldukları görülmüştür. Çünkü mutlu kişilerin hedeflerine ulaşma konusunda kısmen daha fazla kontrol sahibi oldukları kabul edilmektedir (Haase vd., 2012: 1093). Mutluluğun sabırsızlığı azaltarak zaman kullanım tercihlerini etkilediğine dair kanıtlar da vardır (Lane, 2017: 62). Günümüzde zaman yönetiminin önemi düşünüldüğünde, bunun

mutluluğun önemli bir kazanımı olduğu söylenebilir. Mutluluğun liderlik uygulamaları üzerindeki pozitif etkisini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Jin ve arkadaşları (2016: 18), yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderin istikrarlı hoş duygulara sahip olmasının diğerleri üzerinde dönüştürücü etkisini daha iyi gösterebilmesi açısından önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Walsh ve arkadaşları (2018: 199) tarafından yapılan ampirik araştırma, mutluluk ve kariyer başarısı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, mutlu insanlar daha fazla kazanç elde etmekte, daha iyi performans göstermekte ve daha az mutlu olanlara göre üstlerinden daha iyi değerlendirmeler elde etmektedirler. Araştırmada ulaşılan kanıtlar ikna edici bir şekilde, mutluluğun kariyer başarısı ile ilişkili olduğunu ve genellikle bundan önce geldiğini ve deneysel olarak olumlu duyguları arttırmanın işyerinde daha iyi sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Weninger ve Holder'a (2014) göre kişinin hem duygusal değerlendirmelerini (mutluluk gibi) hem de yaşamındaki bilişsel değerlendirmelerini (yaşam doyumu gibi) kapsayan öznel iyi oluş, kariyer başarısını etkileyen önemli bir faktördür.

Örgüt kültürü, çalışanların mutluluğunu etkileyen faktörlerden (Fisher, 2010: 394) biri olmakla birlikte, çalışan mutluluğunun da örgüt kültürünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Çünkü örgütün sahip olduğu kültür, iklim, değerler, hedefler ve normlar ile kişilerin sahip olduğu değerler, hedefler, kişilik ve tutumlar gibi özellikler arasında benzerlik olduğunda, kişi ile örgüt arasında tamamlayıcı uyumun var olduğu belirtilmektedir (Kristof, 1996: 3-4). Bu düşünceden hareketle, çalışanların kişisel düzeyde sahip oldukları mutluluğun, örgütte hâkim olan iklimi yapıcı bir yöne çevireceği ve bunun örgüt kültürünü pozitif etkileyeceği söylenebilir. Bu iklim ve kültürün çalışan memnuniyeti üzerinden müşteri memnuniyetini artırarak örgüte bağlı müşteriler yaratması beklenebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi açısından bağlı müşterilerin örgüte sunacağı kazanımların (tutundurma maliyetlerinde ve müşterilerin fiyat hassasiyetinde azalma vb.) yüksek karlılık ve rekabet üstünlüğü ile sonuçlanacağı (Bakırtaş, 2019: 71) genel olarak kabul görmektedir.

Diener ve Biswas-Diener (2008: 86), mutluluğun sonuçlarını bütüncül olarak değerlendirmiştir. Böyle bir değerlendirmenin konunun daha net anlaşılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar, olumlu duyguların işle ilgili istenen şu sonuçlarla ilgili olduğunu göstermektedir:

- Mutlu çalışanların daha yüksek gelir elde ettikleri, üstlerinden daha iyi değerlendirmeler ve daha fazla terfi aldıkları, iş yerinde daha iyi birer paydaş oldukları bilinmektedir. Mutlu kişilerin daha sosyal ve sıcakkanlı olmaları bu kazanımları sunmaktadır.
- Mutlu kişiler daha enerjik ve coşkulu olma, daha çok ve güvenle çalışma niteliğine sahiptir.
- Mutlu kişiler, evlilik uyumsuzluğu gibi kişisel sorunlar karşısında daha az rahatsızlık yaşamaktadır.
- Mutlu çalışanlar, yaratıcı olmaya meslektaşlarından daha meyillidir ve bu nedenle fikir üretme ve problem çözme konusunda daha iyi oldukları bilinmektedir.
- Mutlu çalışanlar daha sağlıklıdır ve bu nedenle işe gelmeleri ve çalışmaya uygun olmaları daha olasıdır.
- İşverenler bir iş için adayları değerlendirdiğinde, mutlu ve memnun olma eğiliminde olan kişiler işe alım kararlarında dikkate alınması gereken ilave bir faktör olan olumlu bir özelliğe sahiptir.
- Buraya kadar sıralanan avantajlar daha yüksek gelir, daha çok arkadaşlık, daha fazla terfi ve nihayetinde daha fazla mutluluğa karşılık gelen iş başarısının yolunu açmaktadır.

Mutluluğun yaratacağı muhtemel sonuçlar, konuya salt bir haz ve heyecan anlayışının ötesinde anlam ve önem yüklemektedir. Bu noktada işte mutluluk için özellikle örgütler tarafından büyük önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan ve bunun için halen geçmişin en büyük sermayesi olan finansal sermayeyi kullanmaya odaklanan örgütlerin, çok daha düşük maliyetlerle daha değerli bir kaynağın, insanın mutluluğuna yatırım yapmayı düşünmeleri gerekmektedir. Çünkü bu yatırım, yukarıda sıralanan sonuçlar ışığında, çok daha nitelikli bir rekabet üstünlüğüne kapı açmaya gebe görünmektedir.

Mutluluğun nedenlerini ve mutluluğun yaratacağı muhtemel sonuçları bilmenin uygulamaya dönük olarak taraflara belli görev ve sorumluluklar yüklediği düşünülmektedir. Bu nedenle bölümün son kısmında bu görev ve sorumluluklara yer vermenin uygun olacağı düşünülmektedir.

Fisher, örgütlerde mutluluğu artıracak eylemleri kişisel eylemler (şükran, içsel hedeflerin izlenmesi, ilişkilerin geliştirilmesi, iş becerikliliği vb.) ve örgütsel eylemler şeklinde ikiye ayırarak açıklamaktadır (Fisher, 2010: 397-399). Benzer bir ayrım, çalışana ve yöneticiye dönük görev ve eylemler şeklinde yapılmaktadır. Bu eylemlere, “mutluluk nedenleri” şeklinde yukarıda yer verildiği için burada tekrar edilmemiştir. Daha açık bir ifadeyle, mutluluğu pozitif yönde etkileyen faktörlerin kişi ve örgüt bazında uygulanmasına çaba sarf edilmesinin mutluluğu artıracığı beklenmektedir. Bununla birlikte aşağıda ilave bazı açıklamalara yer verilmektedir.

Fisher (2010: 398) tarafından mutluluğu artırmak için örgütsel olarak yapılması gereken bazı eylemler kısaca şöyle açıklanmaktadır:

- Sağlıklı, saygılı ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmak.
- Her iş seviyesi için işin ehli liderler sağlamak.
- Çalışanlara adil muamele, güvenlik ve tanınma sağlamak.
- İşleri ilginç, motive edici, özerk ve geribildirim açısından zengin olacak şekilde tasarlamak.
- Yetkinliği artırmak için beceri geliştirmeye izin vermek ve gelişimi kolaylaştırmak.
- Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunu dikkate almak.
- Gerçekçi iş gösterimleri ve sosyalleşme uygulamalarını kullanarak uyumu arttırmak.
- Küçük tartışmaları azaltmak ve günlük morali artırmak.
- Çalışanları, mevcut ideallerin bir tık altında bir çalışma ortamını kabul edilebilir şekilde yeniden düzenlemeye ikna etmek.
- Yüksek performanslı iş uygulamalarını benimsemek.

Wright ve Cropanzano (2004: 346), mutlu bir iş yerinin inşası için örgütsel eylem olarak çalışan odaklı ve pozitif psikoloji temelli üç genel müdahaleden bahsetmektedir. Bunlardan ilki olan kompozisyon, insanların seçilmesini ve uygun pozisyonlara yerleştirilmesini vurgulamaktadır. Eğitim, çalışanlara işlerini daha iyi uydurabilmeleri için yardım etmeyi ve durumsal mühendislik, çalışma ortamının, çalışanlarının gereksinimlerine daha iyi uyması için çalışma ortamının değiştirilmesini vurgulamaktadır.

Mutluluk konusunda ortam hazırlayıcı olarak ilk görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin mutluluğa ilişkin rollerinden emin olmamaları, örgütlerde mutluluğun artırılması açısından büyük bir engel olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler, stratejik güçlerini mutluluk kültürünün gelişimini sağlama yönünde kullanarak çalışma ortamlarının ruh halini ve yapısını belirleyebilir, ölçebilir ve değerlendirebilirler. Bunun için mutluluk (iyi oluş) kültürünü inşa edecek dört önemli görev şu şekilde sıralanmaktadır (Wood ve Nelson, 2017; Witters ve Agrawal, 2014):

- Çalışanları açık ve misafirperver bir şekilde mutluluk kültürüne davet etmek ve onları bu konuda teşvik etmek esastır.
- Çalışanlar mutluluk olanakları ve etkinlikleriyle düzenli olarak ilişkilendirilmeli ve buna dönük uygulamalara aktif katılımı teşvik eden misafirperver, onaylayıcı, güvenli bir ortam sağlanmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticilerin davranışlarındaki ipuçlarından beslenmektedir. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların katılımını teşvik etmek için mutlu olmayı modellemelidir.
- Yöneticiler, mutluluğa dönük girişimlerinin çalışanların yaşamını iyileştirmekle ilgili olduğunu ve iş sonuçlarının sadece bir ikramiye olduğunu ifade etmelidir. Bu amaçla, yöneticiler proaktif olarak her bir çalışanına yatırım yaptıklarını bildirmeli ve her kişinin iyiliğini gerçekten önemsemelidir.

Yöneticilerin mutluluğun inşasında görevleri olduğu gibi çalışanların da kendi üzerine düşen görevleri bulunmakta ve bunu yerine getirmek için birçok pratik ve basit yol bulunmaktadır. Çalışanın işindeki mevcut durumuna daha dikkatli bakması ve bu anlamda farkındalığını artırması başlamak için en kolay ve temel noktadır. Bunun için tek gereken, çalışanın herhangi bir anda kendisini nasıl hissettiğini ve bunun nedenini anlamak için geri adım atmasıdır. Bu uygulamanın yaratacağı psikolojik sermaye artışı (Pryce-Jones, 2010: 188) çalışanın işte mutluluğuna katkı sağlayabilecektir.

Mutluluğu artırıcı kişisel eylemlerle ilgili dikkat çekilmesi gereken bir kavram (daha önce anlam konusunda da değinilen) iş becerikliliği (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) kavramıdır. İş becerikliliğinin, işin anlamı üzerinde yaptığı etkinin gücüyle işteki mutluluğu artıracığı düşünülmektedir. Bu nedenle ve genel olarak çalışanlara işiyle ilgili üç boyutlu (görev becerikliliği, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik) bir iş şekillendirme yetkisi

vermesi nedeniyle iş becerikliliğinin çalışan mutluluğunu artırmada kullanılabilecek kişisel bir eylem olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce Diener ve Biswas-Diener'in (2008: 87) görüşleri ile uyuşmaktadır. Araştırmacılar, Aristoteles'in mutluluk tanımından (mükemmellik arayışı içindeki etkinlikler) hareketle işi mükemmel şekilde yapmaya odaklanmanın çalışanı iyi bir çalışan yapacağı ve bunun için de çalışanın kendi iş sınırları içinde işini özel kılmaya çalışmasının iyi bir yol olduğunu belirtmektedir.



### 3. BÖLÜM: PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için teknik ve finansal kaynakların artık yeterli olmadığı, bu nedenle insan kaynağının önemli hale geldiği ve insan kaynağını önemli kılan temel unsurlardan birinin güçlü bir psikolojik sermayeyi var eden unsurlardan biri olan dayanıklılık olduğu genel kabul görmektedir. Bu giriş cümlesini okuyan hemen herkesin (yazan da dâhil), “yine mi bu klişe sözler?” dediğini tahmin etmek çok güç değildir. Şu halde Coutu’nun bir makalesinde giriş niteliğinde yer verdiği ifadelerle bakmanın yararlı olacağı ve “klişelere” dönük kalıp bakış açısında farklı bir pencere açabileceği düşünülmektedir.

“Bunlar karanlık günler; insanlar işlerini kaybediyorlar, ücretleri kesintiye uğruyor, evlerine haciz geliyor. Bazıları çatışıyor, depresyona batıyor veya kalıcı bir güven kaybı yaşıyor. Ama diğerleri bundan beslenebiliyorlar; örneğin, işten çıkarılmalarını yeni bir kariyer inşa etmek için kullanıyorlar. Onları zor zamanlarda güçlü kılan nedir?”

Öncelikle bu ifadelerin günümüze ne kadar yakın bir tarihte yazıldığını tahmin ederek bakış açısına dönük sorgulamaya başlanabileceği düşünülmektedir. Coutu’nun makalesi 2002 (sy.1) yılına, günümüzden 19 yıl öncesine ait olmakla birlikte bugün yazılmışçasına ifadeler içerdiği görülmektedir. Sorgulama, metinde yer alan soruya cevap vererek devam edebilir ve sorunun cevabı, yazarı tarafından “dayanıklılık” olarak verilmiştir.

Günümüz dünyasının, Coutu’nun ifadelerinde yer verdiğinden ne kadar uzak olduğunu aşağıdaki metin ışığında değerlendirmeye çalışmanın, bakış açısını sorgulayarak genişletme çabasına katkı sağlayacağı, belki de ulaşılmak istenen açığa ulaştıracağı düşünülmektedir.

“Ticaret savaşları 2019 yılında küresel ekonomiyi olumsuz yönde etkiledi. Ticaret savaşları devam ederken, 2020 yılında Covid-19 salgını tüm dünyada hızla yayılmaya başladı. Son üç ay içerisinde başta ABD ve Çin olmak üzere birçok ülkede üretim ve havacılık sektörleri, borsalar, sermaye hareketliliği, faiz oranları, makroekonomik değişkenler tümüyle etkilenmeye başladı. Ekonomiler daralmaya devam ederken, 2020 yılının küresel ekonomide küçülme yılı olacağı artık kesinlik kazanmıştır. Belki de dünya son yüzyılda en büyük felaketle karşı karşıyadır. ABD’de toplam sanayi üretimi son 101 yılın en düşük seviyesine indi. İşsizlik başvuruları tarihin en yüksek seviyesine çıktı. Çin’in sanayi üretim endeksi %15 azaldı. İşsizlik oranı 1980 yılından beri en yüksek seviye çıktı. Son olarak Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi kuruluşların tahminlerine göre 2020 yılında küresel ekonomi ve ticaret küçülecek, işsizlik ise artacaktır (Şanlı, 2020: 597).”

İlk metin ile sonraki metin arasındaki paralellikler net şekilde dikkat çekmektedir. Bu durumda, içinde bulunduğumuz dünyada rekabet üstünlüğü açısından önemli bir faktör olan insan sermayesini zorluklara karşı daha dirençli kılmanın ve bu sayede kişileri ve örgütleri güçlü kılmanın yolunun ne olduğu sorulabilir. Bu soruya verilebilecek öncelikli cevaplardan birinin dayanıklılık olması gerektiği düşünülmektedir. Bu aşamalar sonunda bazen klişe görünen şeylerin, esasında klişe olmayabileceklerini; tekrarlarının, kendilerini ve önemlerini güncel tutmalarından kaynaklanan bir durum olabileceğini söylemek mantıklı bir çıkarım olarak değerlendirilebilir. Bunun bir yansıması olarak, insanlar ve örgütler sorunlarla yüz yüze oldukları sürece -ki bu hep böyle olacaktır-, dayanıklılığın her zaman önemli bir özellik ve konu olarak dikkatleri çekmeye devam edeceği düşünülmektedir.

Friborg ve arkadaşları 2005 (sy. 29) yılındaki makalelerinde, dayanıklılıkla ilgili çalışmaların %80'inin son 10 yılda yapıldığını belirtmişlerdir. Psikolojik dayanıklılıkla ilgili Scopus veri tabanında yapılan incelemede, yapılan tüm çalışmaların %63'ünün son 3 yılda yapıldığı görülmektedir. Toplam 4869 (çoğunluğu tıp ve psikoloji biliminde) çalışmanın 3063'ü son 3 yıl (Temmuz 2020 itibariyle) yapılmıştır. İki analiz arasındaki rakamsal farklılıklar çarpıcı boyuttadır. Bu durum, kavramın önemini güncel tuttuğunun en büyük ispatı olarak değerlendirilebilir.

### **3.1. POZİTİF YAKLAŞIMLAR VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK**

Dayanıklılık kavramının örgütsel davranışta bulunduğu yere gelmesinde psikoloji ve örgütsel davranış alanında yaşanan bazı geniş kapsamlı veya kavramsal düzeyde pozitif akımlar önemli rol oynamıştır. Dayanıklılığın şekillenmesinde rol oynayan pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımları ile boyutlarından birinin dayanıklılık olduğu psikolojik sermaye kavramı kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış, çalışmanın işte mutluluk ve işin anlamı değişkenlerinin de temelini oluşturmaktadır. Fakat dayanıklılığın şekillenmesinde psikolojik sermaye üzerinden daha büyük etkileri olduğu için bu bölümde açıklanmalarının daha iyi olacağı düşünülmektedir.

#### **3.1.1. Pozitif Psikoloji**

1950'li yıllarda, psikolojinin bilinen misyonu (alanın üç temel çıkış hedefine bağlı olarak) sadece psikolojik sorunlara yardımcı olmak değil, aynı zamanda insanların

hayatlarını daha üretken ve tatmin edici hale getirmek ve yetenekli insanları tanımlamak ve desteklemek olmuştur. Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra (savaşın artçılarını gidermek amacıyla) ruhsal hastaları tedavi etmek ve deneysel psikologlar için klinik psikolojideki istihdam fırsatları ile şekillenen alan, neredeyse tamamen olumsuz bir yaklaşıma yönelmiştir. Klinik psikologlar neredeyse tüm dikkatlerini patolojilerin tanı ve tedavisine vermişler ve psikoloji, insan davranışının önyargıları, sanrıları, eksiklikleri ve işlev bozuklukları ile meşgul olmaya başlamıştır (Luthans, 2002a: 58; Luthans, 2002b: 696- 697).

Pozitif öznel deneyim bilimi olarak tanımlanan (Nelson ve Cooper, 2007: 3) pozitif psikoloji, yirmi birinci yüzyılın başlarında (1998), araştırma psikoloğu Martin Seligman'ın, insanlara yanlış ve işlevsiz olan şeyle ilgili bir meşguliyetten, onlar için doğru ve iyi olana geçmeyi öneren, -alana dönük- meydan okumasıyla başlamıştır. Pozitif psikoloji, zayıflıklardan ziyade güçlü yanlara, hastalık ve patolojiden ziyade sağlık ve canlılığa ayrıca olumlu uygulamalara odaklanmayı ön plana almaktadır (Nelson ve Cooper, 2007: 3; Luthans vd., 2004: 46; Luthans, 2002b: 697).

Psikolojinin, insan işleyişinin ve davranışının olumsuz, patolojik yönleriyle ilgili kaygılarına ve hayatı yaşamaya değer kılan güçlü ve olumlu özelliklere yeterince önem vermemesine tepki olarak doğan (Luthans, 2002a: 58) proaktif pozitif psikoloji hareketi, insan işleyişi ve davranışının özünü neyin oluşturduğunu incelemek için daha dengeli bir yaklaşım arayışında olmuştur (Luthans vd., 2007c: 9). Bu çerçevede hareketin amacı; en azından bazı vurguları, yaşamdaki en kötü şeylerden, en iyi şeylerin bazılarının araştırılmasına ve anlaşılmasına kaydırmaktır. Misyonu ise, bireylerin, grupların, örgütlerin ve toplumların gelişmesine ve zenginleşmesine imkân tanıyan faktörleri keşfetmek ve teşvik etmek için teorik bir anlayış oluşturmak, bu süreçte bilimsel metodoloji kullanmaktır (Luthans, 2002a: 58).

Pozitif psikoloji, dayanıklılık araştırmacıları için, kalkınmayı zayıflatan zorlu deneyimlerin, gelişmeyi teşvik edenlere göre farklılaşması konusunda önemli sorular ortaya koyarken, psikolojik dayanıklılıkla ilgili araştırmalar, pozitif psikolojinin yeniden canlanmasına katkı sağlamıştır (Masten, 2001: 235).

### 3.1.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Western Elektrik Şirketi'nde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları ve örgütsel davranış akademik alanının başlangıcından bu yana, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasında açık bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Örgütsel davranış araştırmacıları yıllar boyunca olumlu pekiştirme (positive reinforcement), pozitif etki, pozitif yönelimli çalışan tutumları ve hatta mizah gibi yapıların performans üzerindeki önemli etkilerini ortaya koyan çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Bununla birlikte, böyle bir uğurlu başlangıca, makul düzeyde araştırma desteğine ve önemli ölçüde yüzeysel geçerliliğe rağmen örgütsel davranış alanı, işyerindeki yönetsel ve bireysel işlev bozukluklarına ve sorunlarına daha fazla ilgi göstermiştir. Bunlar arasında düşük performanslı çalışanları motive edecek yeni yollar aramak, zayıf beceri ve yetenekleri güçlendirmek, değişime karşı direnç gibi işlevsiz tutumları gidermek, çatışmaları yönetmek, stres ve tükenmişlikle başa çıkmak vb. sayılabilir (Luthans, 2002a: 57).

Sadece zayıf yönleri yönetmek yerine insanî güçleri işe yerleştirmenin önemini vurgulayan Luthans (2002a), örgütsel davranışta pozitif yaklaşıma öncülük etmiş ve pozitif örgütsel davranışın doğuşunu sağlamıştır. Cameron ve arkadaşları (2003) ise insan güçlerini belirlemek, dayanıklılık ve yenilik üretmek, canlılığı teşvik etmek ve olağanüstü bireylerin yetiştirilmesi üzerine vurgu da dâhil olmak üzere örgütlerde neyin doğru gittiğinin araştırılmasını gerektiren, pozitif örgüt okulu yaklaşımını savunmuştur (Nelson ve Cooper, 2007: 3). Pozitif örgütsel davranış, daha çok çalışanların gelişimi ve performansı ile ilgili mikro düzey konulara odaklanma eğilimindeyken; pozitif örgüt okulu (iki yaklaşım arasında örtüşmeler olmasına rağmen), makro organizasyonel konulara daha fazla odaklanmıştır (Luthans vd., 2007c: 10).

Bir hastalık ve işlev bozukluğu modelinden iş dünyasına yeni bir bakışa geçmek, insanların ve örgütlerin olumlu özelliklerine odaklanarak örgütsel davranışa yeni bir bakış açısıyla bakmak demektir (Nelson ve Cooper, 2007: 3). Pozitif psikoloji yazınına benzer ve pozitif psikoloji yazınından yola çıkarak, pozitif örgütsel davranış terimi (Luthans vd., 2007a: 542) “bugünün işyerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynaklarına ilişkin güçlü özelliklerin ve psikolojik kapasitelerin araştırılması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002a: 59).

Bir yapıyı pozitif örgütsel davranış tanımına dâhil etmek ve yazında değinilen diğer pozitif yaklaşımlardan ayırt etmek için aşağıdaki kriterler belirlenmiştir (Luthans vd., 2007a: 542; Luthans, 2002b: 698):

- Teori ve araştırmaya dayalı,
- Geçerli ölçüme sahip,
- Pozitif, güce dayalı ve nispeten örgütsel davranış alanına özgü,
- Durum temelli (state-like), yani sabit bir özelliğin aksine gelişime ve değişime açık,
- Bireysel iş performansı ve memnuniyet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olma.

Yukarıda yer alan kriterlerden ölçülebilirlik ile teori ve araştırma desteğine sahip olma kriterleri, pozitif örgütsel davranış, ölçüme dayanmayan yüzeysel pozitif fikirlerden ayırmaktadır. Bireysel iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olma kriteri ise pozitif örgütsel davranış, “çok satanlarda” bulunan basit kişisel gelişim fikirlerinden ve pozitif örgüt okulundan belli miktarda ayırmaktadır (Luthans, 2002b: 698). Bu ayırıştırıcı özellikleri ile örgütsel davranışa nitelikli ve yeni bir anlayış katan Luthans ve arkadaşları (2007b, 2004) pozitifliğin, performans etkisi için geliştirilebileceğini ve pozitif bakış açısına yatırım yapılabileceğini daha doğrudan anlamak için psikolojik sermayenin üst düzey (higher order) yapısını önermiştir (Luthans vd., 2007c: 10).

### 3.1.3. Psikolojik Sermaye

Sermaye terimi, ekonomi ve finans bilimlerinde geleneksel kullanımın yanı sıra insan kaynaklarının (insan sermayesi) ve diğer bazı kaynakların (örneğin, entelektüel sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermaye) değerini temsil etmek için kullanılmaktadır. Psikolojik sermaye kapsamında ise kavram; yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi olumlu psikolojik yapılarla artan bireysel motivasyonel eğilimleri temsil etmesi yönüyle kullanılmaktadır (Luthans vd., 2007a: 542).

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji paradigmasına (pozitifliğin ve insan gücünün önemi) ve pozitif örgütsel davranış kriterlerine dayanan (benzersiz, teori/araştırma, geçerli ölçüm ve durum temelli olma) psikolojik durumları içermektedir. Beşeri sermaye (bildiklerimiz) ve sosyal sermayenin (kimleri bildiğimiz) ötesine geçen psikolojik sermaye (kim olduğumuz), performans artışı ve beraberinde yarattığı rekabet avantajı ile

yatırım ve gelişimi (ekonomik / finansal sermaye) içeren bir özelliğe sahiptir (Luthans vd., 2005: 253). Bu özellikleri ile “bir bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu” şeklinde tanımlanabilen psikolojik sermaye şu dört boyuttan oluşmaktadır (Luthans vd., 2007a: 542; Luthans vd., 2007b: 3):

- Öz-yeterlik: Zorlayıcı görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterecek güvene sahip olmak.
- İyimserlik: Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için -olay ve durumlara- olumlu bir atıf yapmak.
- Umut: Hedeflere doğru devam etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için yolları yönlendirmek.
- Dayanıklılık: Sorunlar ve sıkıntılar kuşattığında, ayakta durmak, kendini toparlama ve hatta ötesinde başarı elde etmek.

Luthans ve arkadaşları (2006: 25, 29- 30), dört boyut arasındaki farklılık ve benzerlikleri açıklarken diğer üç boyutun, dayanıklılığa giden bir yol olabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca dayanıklılık, zorlu bir deneyimden sonra öz-yeterlik, umut ve iyimserliği geri kazanmaya hizmet edebilmektedir. Bu durum, dayanıklılığın, psikolojik sermayenin diğer olumlu sonuçlarına öncülük ettiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Özellikle çalkantılı dönemlerde dayanıklılığın önemli roller üstleneceğini birçok çalışmalarında (Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2004; Luthans: 2002a, 2002b) belirten araştırmacılar, “bu zamanların travmasına” sürekli tepki vermek yerine, insan kaynakları profesyonellerinin ve departmanlarının genel olarak psikolojik sermayeye ve özellikle de dayanıklılığa yatırım yapmaları ve bu yapıları geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Dayanıklılık (resilience) kavramı yerli yazında psikolojik dayanıklılık (Polatçı vd., 2017; Basım ve Çetin, 2011), psikolojik sağlamlık (Akçakanat vd., 2018; Doğan, 2015) ve yılmazlık (Çiftçi Arıdağ ve Ünsal Seydooğulları, 2019; Çelik, 2013) gibi farklı isimlerle yer almakla birlikte, kavramın kapsamını en iyi karşılayan ifadenin dayanıklılık olduğu düşüncesi ve dil uzmanlarından alınan görüşler çerçevesinde bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ifadesinin kullanımı tercih edilmiştir.

## 3.2. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK: TANIMI, TEORİK TEMELLERİ VE ÖZELLİKLERİ

### 3.2.1. Psikolojik Dayanıklılığın Tanımı

Dayanıklılık kavramı, matematik ve mühendislik alanlarında geliştirilmiştir. Bu tür kavramları orijinal alanlarının dışında, ekoloji ve toplum alanlarına aktarma girişimleri kullanılagelen bir alışkanlıktır. Farklı bilim dalları ve bilim - politika arasında analoji transferlerinin, kavramların daha rahat anlaşılması ve disiplinler arası çabalar için ortak bir zemin sağlanması açısından (benzetmenin, esasla karıştırılmaması kaydıyla) yararlı olduğu söylenebilir (Bodin ve Wiman, 2004: 33).

Dayanıklılık (resilience), Cambridge İngilizce sözlüğünde, bir maddenin büküldükten, gerildikten veya preslendikten sonra normal şekline dönme yeteneği; zor ya da kötü bir şey olduktan sonra tekrar mutlu, başarılı vb. olma yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (dictionary.cambridge.org). Görüldüğü gibi özgün, psikolojik olmayan anlamında dayanıklılık, bir bozulmadan sonra orijinal şekle dönüşü ifade etmektedir. Sıkılmış bir tenis topunun, sıkıştırma sonlandırıldığında orijinal şeklini alması bu anlamda bir dayanıklılığı göstermektedir. Psikolojik anlamda dayanıklılık; bir meydan okumadan sonra ruh hali, performans, sosyal katılım ve sağlık açısından işleyen temel çizgiye dönüşü ifade etmektedir. Dayanıklılık, bir işletme açısından tanımlandığında ise o işletmenin dayanıklılığını sağlayan nitelikleri ifade etmektedir (Peterson vd., 2011: 61). Kavrama ilişkin kelime anlamlarından sonra, psikolojik dayanıklılığa ilişkin tanımlara daha geniş şekilde yer verilmeye çalışılmıştır.

Kişiler yaşam süresince pek çok olumsuz durumla, örseleyici, sarsıcı ve stresli yaşam olaylarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Söz konusu olumsuz yaşantıları deneyimleyen kişilerin, bu durumlara tepkileri ya da bu durumlarla başa çıkma stratejileri farklılaşmaktadır. Bazı kişiler yaşanan stresli ve travmatik durumlar karşısında anksiyete ve depresyon gibi çeşitli sıkıntılar yaşayabilmekte ve olumsuz ruh hali çok uzun sürebilmektedir. Bazı kişiler ise, bu tür olumsuz yaşantıların neden olduğu ruh halinden kısa sürede çıkabilmekte ve normal yaşamlarına dönebilmektedirler. Bireylerin bu kendini toparlama ve hızlı bir şekilde normal yaşantılarına dönme güçleri, pozitif psikoloji yaklaşımında, psikolojik dayanıklılık kavramıyla açıklanmaktadır (Doğan 2015: 93). Dayanıklılık; hastalığa direnç, adaptasyon ve gelişme (thriving) gibi farklı şekillerde tanımlanmış olsa da, kendini toparlama (bounce back) veya stresten kurtulma yeteneği,

kavramın orijinal anlamına en yakın tanımlamalardır (Smith vd., 2008: 194). Dayanıklılık üzerine teori ve araştırma yazını, tanımlar konusunda düşük düzeyde fikir birliğine sahiptir (Luthar vd., 2000: 3). Kavrama ilişkin tanımlamalara yer verilirken, benzer bakış açısıyla bir araya gelen araştırmacıların açıklamaları kümelenerek paylaşılmaya ve kavrama çok yönlü bakılmaya çalışılmıştır.

Önemli sıkıntılar sırasında veya sonrasında olumlu adaptasyonun sürdürülmesini sağlayan bir yapı olan dayanıklılık (Du vd., 2017: 1410; Luthar vd., 2000: 1), muazzam stres ve değişim koşullarında sağlam kalma (Coutu, 2002: 6) ve başarısızlıklara karşı iyi yanıt verme becerisi (Peterson vd., 2011: 61) olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, psikolojik dayanıklılık, kişinin olumsuz koşulların üstesinden başarıyla gelebilme ve yeni duruma uyum sağlayabilme yeteneğidir (Doğan 2015: 94). Buraya kadar yer verilen tanımların özünde, “olumsuzluklara” karşı gösterilen reaksiyon bulunmaktadır. Bu anlamda dayanıklılık, “kişinin yaşadığı olumsuzluklara rağmen psikolojik bütünlüğünü koruma becerisi” olarak tanımlanabilir.

Dayanıklılıkla ilgili bazı tanımlar, dayanıklılığın olumlu olaylara karşı da sergilenebileceğine dikkat çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında dayanıklılık, bireyin çevresindeki olumlu veya olumsuz olaylara karşı direnci (Polatçı, 2014: 118) ve “kendini toparlama” (bounce back) kapasitesi (Luthans, 2002b: 702) olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısının eklenmesiyle birlikte dayanıklılık tanımı “kişinin hayatında çarpıcı değişiklikler yaratan olumlu ve olumsuz olaylar karşısında psikolojik bütünlüğünü koruma becerisi” şeklinde genişletilebilir.

Buraya kadar yer verilen tanımlarda, dayanıklılığın ilave bir değer ya da gelişim yaratma yönüne ilişkin bir vurgu bulunmamaktadır. Dayanıklılığın bu yönüne vurgu yapan Fraser ve arkadaşları (1999: 136) psikolojik dayanıklılığı, zorlu koşullar altında olumlu ve beklenmedik başarılar kazanma ve sıra dışı koşul ve durumlara uyum sağlama becerisi olarak tanımlamışlardır. Diğer bir ifadeyle dayanıklılık, adaptasyon veya gelişime yönelik ciddi tehditlere ve zayıflatıcı koşullara rağmen iyi sonuçlarla karakterize edilen bir olgu bütünü ve gelişimsel görevleri yerine getirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Masten ve Reed, 2002: 76; Masten, 2001: 228).

Dayanıklılığın, normale dönüşün ötesine geçerek bireyi daha üst bir psikolojik düzeye çıkarabileceği; fakat bunu yapamadığı durumlarda dahi yaratmış olduğu pozitif etki ile büyüme yönünde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Luthans ve

arkadaşlarının (2007b: 114) dayanıklılığı açıklarken yer verdikleri örnek karakter ve olaylar (gençlik döneminde, annesini kansere kaybetme ve babasının sözel zorbalıklarına maruz kalma gibi sıkıntılı süreçlerden geçmiş Mary'nin başarı hikâyesi) bu düşüncüyü desteklemektedir. Ayrıca Nietzsche'nin "Bizi öldürmeyenler bizi daha da güçlendirir." sözü, bazı çalışmalarda (Peterson vd., 2011: 62) büyüme kavramına (growth) ilişkin kullanılmış olsa da sözün, dayanıklılığın değinilen yönü için bir değer ifade ettiği söylenebilir. Polatçı ve arkadaşları da (2017: 554) sözü, benzer şekilde, dayanıklılığı niteleyici biçimde kullanmışlardır. Ancak dayanıklılık çitasını çok yükseklere koyarak, hem dayanıklılığı anlamının çok ötesinde hem de hayal kırıklıkları ve dayanıksızlığa yol açacak bir anlama bürümek gerektiği düşünülmektedir. Masten ve Reed (2002: 76), kahramanların hayatta kalma öykülerinin veya dayanıklı insanların medya hesaplarının, sıkıntı karşısında olağanüstü başarıları vurgulama eğiliminde olduğuna dikkat çekmektedir. Bununla birlikte çoğu araştırmacının çitayı normal aralıkta belirlediğini, araştırmacıların temel amacının bireylerin normatif işleyiş seviyelerini nasıl koruduğunu veya geri kazandığını anlamak ve sıkıntıya rağmen önemli sorunlardan kaçınmak olduğunu belirtmektedir.

Kişilerin ve örgütlerin, çok çeşitli çevrelerle ve yoğun şekilde etkileşim halinde olduğu bir zamanda, dayanıklılık kavramını bu durumu göz önünde bulundurmadan tanımlamak, kavramı eksik anlamak olarak değerlendirilebilir. Dayanıklılığın bu yönüne dikkat çeken Masten (2016), dayanıklılık tanımlarında giderek sistem temelli tanımlamaların yer almaya başladığını belirtmekte ve kavramı bu açıdan tanımlamaktadır. Sistem perspektifinden bakıldığında dayanıklılık; sistemin işlevini, yaşaya bilirliliğini veya gelişimini tehdit eden sorunlara başarılı bir şekilde adapte olma kapasitesini ifade etmektedir (Masten, 2016: 2). Benzer bakış açısıyla dayanıklılık, risk veya sıkıntı karşısında olumlu adaptasyon, dinamik bir sistemin bozulmaya dayanma veya bozulmadan kurtarma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Wright vd., 2013: 17). Bu kapasite çoğu zaman zorluklara uyum sağlama konusunda gözlemlenen başarıdan hareketle anlaşılmaktadır (Masten, 2016: 2). Geniş, sistem tabanlı dayanıklılık tanımlarına yönelmenin bir nedeni, felaketlere (iklim değişikliği, uluslararası finansal krizler, grip salgını, savaş, terörizm ve doğal afetlerle ilgili artan endişeler) hazırlık yapma ve problemleri ele almak için bilimleri entegre etme konusunda artan uluslararası ilgidir (Masten, 2014a: 6; Masten, 2011: 500). Dünyanın içinde bulunduğu gündem

(Covid- 19 pandemisi vb.) bu bakış açısının önemini göstermektedir. Sonuç olarak, kavramın en iyi şekilde, dayanıklılık gelişim süreçleri ve etkileşim içindeki insan-çevre sistemleri perspektifinden anlaşılabileceği söylenebilir (Riley ve Masten, 2005: 15).

### 3.2.2. Psikolojik Dayanıklılığın Teorik Temelleri

Dayanıklılık çalışmaları 1970'lerde (örn. Anthony ve Koupernik, 1974; Garnezy ve Nuechterlein, 1972) ve 1980'lerde (örn. Werner ve Smith, 1982; Werner ve Smith, 1992) psikoloji, psikiyatri ve eğitim alanlarında son derece etkili bir akademisyen grubunun araştırmalarıyla başlamıştır. Bu araştırmalar, uyum sorunları ve zihin sağlığı bozukluklarının nedeni olarak bilinen risk faktörlerinin, çocuklar arasında farklı sonuçlar yaratmasının nedenlerine dikkat çekmiştir (Masten, 2016: 1; Masten, 2012: 214-216; Earvolino-Ramirez, 2007: 74). Dayanıklılık çalışmalarının çoğunda belirtilen bu öncü araştırmalarda farklı çevresel (yoksulluk, savaş vb.) ve ailesel koşulların (şizofrenik ebeveynler vb.) yarattığı risklerin çocuklar üzerinde farklı etkiler yaratmasının nedenlerine bakılmıştır. Yapılan incelemeler, belirli bir dayanıklılık kalitesinin, zihinsel sağlıkta hiç düşünülmediği kadar büyük bir pozitif etki oluşturduğunu göstermiştir (Coutu, 2002: 3; Richardson, 2002: 309).

İlk temelleri bahsedilen bu çalışmalarla atılan dayanıklılık teorisi, kavramın öneminin ve örgütsel davranış alanında da ilgi görmeye başlamasının ardından gittikçe artan sayıda araştırmayla genişlemeye ve gelişmeye başlamıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmalar Luthans ve arkadaşlarının (2006: 27) deyiimiyle “dayanıklılığın teorik temellerini” oluşturmuş ve aynı zamanda dayanıklılığa ilişkin özellikleri ortaya koyarak, kavramın farklı yönlerinin gün yüzüne çıkmasına ve daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Aşağıda dayanıklılık teorisinin temel yapı taşlarını oluşturan araştırmaların ortaya koyduğu dayanıklılık özelliklerine değinilmeye ve genel olarak ulaşılan özellikler sıralanmaya (bkz. Tablo 3.1.) çalışılmıştır. Bu yapılırken çeşitli araştırmaların kesişen yönleri ile dayanıklılığı “farklı” kıldığı düşünülen özelliklere yer vermeye dikkat edilmiş, kronolojik bir kaygı (sonraki bölüme bırakılarak) güdülmemiştir.

### 3.2.3. Psikolojik Dayanıklılığa İlişkin Özellikler

Dayanıklılık, bir kavramın pozitif örgütsel davranışa dâhil edilebilmesi için sahip olması gereken özellikleri taşımaktadır. Bu anlamda dayanıklılık; pozitif, güce dayalı ve nispeten örgütsel davranış alanına özgü; geçerli ölçümlerle teori ve araştırmaya dayalı;

durum temelli, dolayısıyla gelişime ve performans yönetimine açık olma özelliklerine sahiptir (Luthans, 2002b: 702).

Dayanıklılık, sıkıntılardan normale dönebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Korkut-Owen, vd., 2017: 1464; Peterson vd., 2011: 63). Tanımda yer alan “normal”, bireyin başladığı düzeye bağlı olarak değişebileceğinden, kavramın içeriği de bu oranda pozitif olabilmekte veya olamamaktadır (Peterson vd., 2011: 63).

Bir kişi yaşadığı bir aksaklıktan etkili bir şekilde çıkıp kendini toparladığında, sonrasında yaşayacağı olumsuz bir duruma karşı daha dirençli olabilmektedir (Luthans vd., 2007a: 547). Bu durum, psikolojik dayanıklılığın kendi kendini besleyen döngüsel bir yapıya sahip olduğunu gösteren bir özellik olarak yorumlanabilir.

Bir kişi bazı konularda kendini toparlayabilirken bazı konularda toparlayamayabilir. Bu durum dayanıklılığın çok boyutluluğunu (multidimensional) göstermektedir (Peterson vd., 2011: 63). Burada vurgulananın, diğer etkenlere bağlı olmaksızın, yalnızca olayın kendisinin kişide dayanıklılık sergileme açısından farklılık yaratması olduğu düşünülmektedir.

Dayanıklılık; durum, zaman, yaş, cinsiyet, kültürel köken ve farklı yaşam koşullarına maruz kalma durumuna göre kişiden kişiye farklılaşabilmektedir (Connor ve Dadidson, 2003: 77). Ayrıca dayanıklılık aile ve toplum gibi gelişimsel tarihin içerisine yerleştirildiği için daha geniş bağlamlara bağımlıdır ve bu bağlamlardan ayıramamaktadır (Riley ve Masten, 2005: 18).

Dayanıklılık, bir risk veya sıkıntı bütünüünün üst ucunda bulunan birey- durum (individual- context) ilişkilerinin bir alt kümesine değinmektedir. Bu açıdan bakıldığında dayanıklılık, kişi ya da duruma göre değil, bunların birbirleriyle olan bağlantı ve ilişkilerine göre şekillenmektedir (Masten, 2014b: 1018).

Dayanıklılık hakkındaki ilk teorilerin çoğu genetiğin dayanıklılık üzerindeki rolünü vurgulamıştır. Genetiğin etkisi gerçekten var olmakla birlikte, artan ampirik kanıtlar dayanıklılığın öğrenilebileceğini göstermektedir (Coutu, 2002: 3).

Dayanıklılık; dinamik, biçimlendirilebilir ve geliştirilebilir bir psikolojik kapasite veya güç (Luthans vd., 2007b: 124), başlı başına bir gelişim sürecidir. Kişilik özelliği olarak nitelendirilebilen dayanıklılık ise ego-dayanıklılık olarak tanımlanmaktadır. Masten ve arkadaşlarına göre (1990), dayanıklılığın kişisel bir özellik olarak herhangi bir bilimsel temsili, kasıtlı olarak, bazı bireylerde sıkıntıların üstesinden gelmek için

“gerekenlere sahip olmadıkları” yönünde bir algıya yol açabilmektedir (Luthar vd., 2000: 5). Daha açık bir ifadeyle dayanıklılık, kişilik özelliği olarak değerlendirildiğinde, bazı kişiler bu özelliğin kendilerinde olmadığından hareketle zorluklar karşısında direnmek yerine kolayca kaçarak bu anlayışa sığınabileceklerdir.

Dayanıklılığın karakteri, özelliği veya durumsal dayanağı, insanların sıkıntıdan kurtulmalarına yardımcı olmak için seçici (özenle seçilmiş) güçlere veya kaynaklara sahip olmasından ileri gelmektedir (Richardson, 2002: 309).

Dayanıklılık açık bir şekilde çıkarımsaldır (sonuçtan hareketle çıkarılabilir). Çünkü kişinin yaşamında dayanıklılığı tanımlamak için adaptasyon veya gelişim konusunda ciddi bir tehdidin var olması ve buna karşı gelişimin iyi düzeyde olması koşullarının sağlanması gerekmektedir (Riley ve Masten, 2005: 13). Bu özelliğin bir yansıması olarak dayanıklılık, sadece sıkıntı yaşandığında değerini gösterebilmektedir (Peterson vd., 2011: 64).

**Tablo 3.1: Psikolojik Dayanıklılığın Özellikleri**

|                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kendini toparlama (bounce back) veya stresten kurtulma yeteneği.                           |
| 2. Sıkıntılar sırasında veya sonrasında olumlu adaptasyonun sürdürülmesini sağlayan bir yapı. |
| 3. Sadece olumsuz olaylarda değil olumlu olaylarda da toparlanma.                             |
| 4. Olumlu ve beklenmedik başarılar kazanmayı destekleyici bir beceri.                         |
| 5. Sistem temelli bir yaklaşıma sahip olma.                                                   |
| 6. Pozitif, güce dayalı ve nispeten örgütsel davranış alanına özgü.                           |
| 7. Geçerli ölçümlerle teori ve araştırmaya dayalı.                                            |
| 8. Durum temelli, dolayısıyla gelişime ve performans yönetimine açık.                         |
| 9. Kişinin görece “normal”ine göre pozitif olabilir veya olmayabilir.                         |
| 10. Kendi kendini besleyen döngüsel bir yapı.                                                 |
| 11. Stres yaratan “konu”ya göre farklılaşma.                                                  |
| 12. Stres yaratan “koşullar”a göre farklılaşma.                                               |
| 13. Kişi-durum etkileşimine göre farklılaşma.                                                 |
| 14. Dinamik, öğrenilebilir, biçimlendirilebilir, geliştirilebilir bir kapasite ve süreç       |
| 15. Seçici (özenle seçilmiş) güçlere veya kaynaklara sahip olma.                              |
| 16. Çıkarımsal (sonuçtan hareketle çıkarılabilir).                                            |
| 17. Şanslı yaşam değil, çeşitli kaynakların etkili yönetildiği yaşam.                         |
| 18. Reaktif.                                                                                  |
| 19. Proaktif.                                                                                 |

Bazı araştırmacılar (Coutu, 2002: 4) dayanıklılık için şansın rolünden bahsetseler de Luthans ve arkadaşları (2007c: 16) dayanıklılığın şanslı, risksiz bir yaşam olmadığını, kıt kaynakların risklere ve olumsuzluklara rağmen daha şanslı bir hayata doğru etkili yönetimini içerdiğini belirtmektedirler. Bu iki görüşe bir üçüncüsü ile katkı sağlamak gerekirse, dayanıklılığın “risklere rağmen başarılı bir yaşam yolculuğu sürmenin veya azimle örülen bir hayatın temel unsurlarından biri” olduğu söylenebilir.

Dayanıklılık reaktiftir ve dayanıklılık sürecini aktive etmek için öncesinde olumlu veya olumsuz yoğun bir stres etkeninin var olması gerekmektedir (Luthans vd., 2006: 29-30). Bununla birlikte dayanıklılık sadece reaktif iyileşme sağlamakla kalmaz, aynı zamanda zorlukları aşarak proaktif öğrenme ve büyümeye de izin vermektedir (Youssef ve Luthans, 2007: 778). Başka bir ifadeyle dayanıklılık, hem mevcut ve muhtemel stres faktörlerine karşı bir toparlama gücü hem de bu faktörler üzerinden gelişime giden bir yol olarak işlev görmektedir. Bu işlevleriyle dayanıklılık reaktif ve proaktif özellikleri bünyesinde bir arada bulundurmaktadır.

Tablo 3.1.’de Luthans ve arkadaşları (2006: 29) tarafından “dayanıklılık teorisinin inşasındaki boyutlar” olarak adlandırılan özelliklerin yanı sıra dayanıklılıkla ilgili çeşitli tanım ve araştırmalar ışığında şekillendirilen psikolojik dayanıklılık özelliklerine yer verilmiştir. Bahsedilen özellikler, dayanıklılığın kişiler ve örgütler açısından önemli kazanımlar sunacak orijinal bir yapı olduğunu düşündürmektedir. Bir sonraki başlık altında, dayanıklılık araştırmalarının geçirdiği evrelere kronolojik olarak bakılmaya çalışılmıştır.

### **3.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK ARAŞTIRMALARININ**

#### **AŞAMALARI**

Dayanıklılık ve dayanıklılık teorisi, Richardson (2002) tarafından kavrama ilişkin üç aşamalı sorgu dalgası şeklinde sunulmuş ve bu aşamalar “dayanıklılık metateorisi ve dayanıklılık araştırmalarının üç dalgası” şeklinde tanımlanmıştır. Gelişimsel varlıkların ve koruyucu faktörlerin fenomenolojik olarak tanımlanması ile karakterize edilen ilk dalga, dayanıklılık niteliklerinin tanımlanması ve koruyucu faktörlerin açıklanmasından oluşmuştur. İkinci dalga, dayanıklılığı, dayanıklı niteliklere ulaşmak için yıkıcı ve yeniden bütünleştirici bir süreç olarak tanımlamış ve bu kapsamda dayanıklılık modelini ele almıştır. Üçüncü dalga olan postmodern ve multidisipliner görüş, dayanıklılığı; kişiyi sıkıntı ve aksaklıklarla büyümeye iten güç olarak nitelendirmiştir (Richardson, 2002:

307- 308). Bu dalgada yer alan araştırmalarda, kişiye kendi gizil güçlerini ortaya çıkarma ve farkına varmada yardımcı olacak travmatik deneyim ve sonrasında yaşadığı kendini gerçekleştirmeye doğru giden süreç vurgulanmıştır (Kararımak, 2006: 131). Bu aşamalar Tablo 3.2.'de kısaca açıklanmıştır.

**Tablo 3.2:** Dayanıklılık Araştırmalarının Aşamaları

|                                                               | Tanım                                                                                                                                                                                                   | Sonuç                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İlk Dalga: Dayanıklılık Nitelikleri</b>                    | Bireylerin güçlükleri yenme (resilient) niteliklerinin ve sosyal ve kişisel başarıyı öngören destek sistemlerinin fenomenolojik tanımları.                                                              | İnsanların sıkıntı içinde gelişmesine (grow) yardımcı olan niteliklerin, varlıkların veya koruyucu faktörlerin listesi (benlik saygısı, öz yeterlilik, destek sistemleri vb.).                                                                                                                                    |
| <b>İkinci Dalga: Dayanıklılık Süreci</b>                      | Dayanıklılık, koruyucu faktörlerin tanımlanması, güçlendirilmesi ve zenginleştirilmesi ile sonuçlanacak şekilde stres faktörleri, sıkıntı, değişim veya fırsatlarla başa çıkma sürecidir.               | Birinci dalgada değinilen arzu edilen esnek nitelikleri elde etmek için yıkıcı ve yeniden bütünleştirici süreci açıklamaktadır. Danışanların ve öğrencilerin esnek yeniden entegrasyon, konfor bölgesine yeniden entegrasyon veya kayıpla yeniden entegrasyon arasında seçim yapmalarına yardımcı olan bir model. |
| <b>Üçüncü Dalga: Özde Varolan/Doğal (Innate) Dayanıklılık</b> | Birey ve grupların sahip olduğu motivasyon kuvvetlerinin postmodern multidisipliner olarak tanımlanması, ayrıca kuvvetlerin harekete geçirilmesini ve kullanımını teşvik eden deneyimlerin yaratılması. | Bireylerin gücü keşfetmesine ve uygulamasına yardımcı olur, kişiyi kendini gerçekleştirmeye yönlendirir ve aksaklıklardan dayanıklı bir şekilde yeniden toparlanarak çıkmasını sağlar.                                                                                                                            |

Kaynak: Richardson, 2002: 308

Genlerin ve gen-çevre etkileşiminin dayanıklılık üzerindeki etkisi ve bunun önemini konu alan çalışmaların artması, dayanıklılık araştırmalarının dördüncü dalgası olarak değerlendirilebilir (Wright vd., 2013: 22; Werner, 2005: 9). Çalışmanın devamında, dayanıklılık araştırmalarının şekillendirdiği dört dalga ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.3.1. İlk Dalga: Bireysel Dayanıklılık ve Dayanıklılık Nitelikleri

Dayanıklılık araştırmaları teoride, akademik bir temelden değil, daha çok yüksek riskli durumlardan başarıyla çıkabilen (oğunlukla ocuk) kişilerin özelliklerinin fenomenolojik olarak tanımlanması yoluyla ortaya çıkmıştır (Richardson, 2002: 308). Kişinin dayanıklı olmasına katkı sağlayan faktörlerin belirlenmesine dönük ilk araştırma, kişinin tümüyle kendi ayakları üzerinde durmasına dayalı bireyci bakış açısına sahip bazı araştırmacılar tarafından Amerika’da gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalarda bireylerin kişisel özelliklerine odaklanılmış ve araştırmaya konu çocukların sahip olduğu içsel güçleri veya karakter zırhları nedeniyle “sağlam- zarar görmez” (invulnerable) ve strese karşı dayanıklı oldukları düşünülmüştür. Daha sonraki araştırmalarda ise “stres direnci/dayanıklılığı” (stress-resistance) ve “dayanıklılık” (resilience) gibi dinamik terimlere yer verilmiştir (Wright vd., 2013: 16).

Çalışmaların ilk dalgasında araştırmacılar, temel konuların tanımlanması, kavramların işlevsel hale getirilmesi ve bu fenomenler hakkında temel tanımlayıcı veriler elde etmek için ölçümler üzerine odaklanmışlardır (Masten, 2011: 493). Ayrıca gerçekleştirilen araştırmalarda, risk faktörleri veya sıkıntı karşısında kendilerini toparlamayı başaran kişilerin, bunu başaramayan kişilerden hangi özellikleri ile ayıştıkları sorusuna cevap aranmıştır (Richardson, 2002: 308). Bu kapsamda ulaşılan cevaplar paha biçilmez katkılar sağlamış ve kişilerin sıkıntıdan kurtulmasına yardımcı olan dayanıklılık niteliklerinin belirlenmesine yardımcı olmuştur (Richardson, 2002: 310).

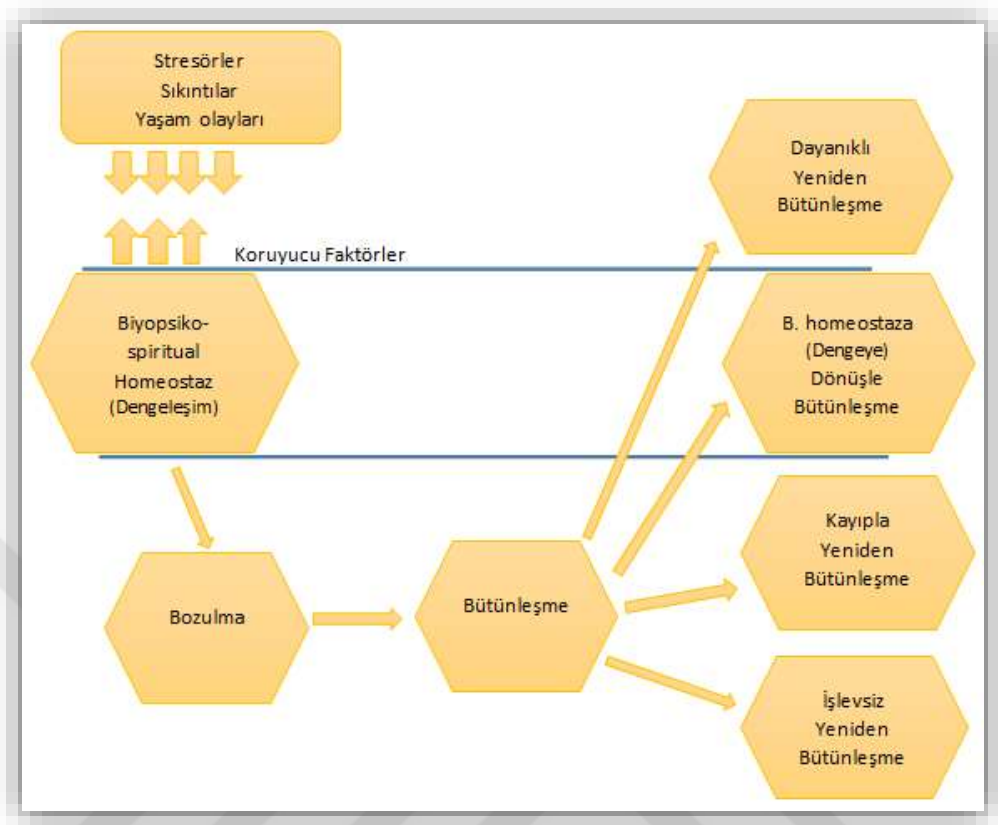
### 3.3.2. İkinci Dalga: Dayanıklılık Süreci

İlk dayanıklılık araştırmaları dalgası, çocukların değişimlere adaptasyonunda önemli olmakla birlikte sınırlı bir varyasyon anlayışı sağlamış, kavrama ilişkin bir dizi önemli faktörü tanımlamış; fakat dayanıklılığı sağlayan süreçlere ilişkin bütüncül bir bakış açısı sunmamıştır. Yeni araştırmaların, dayanıklılığı “ne” sağlar sorusundan kurtulup, dayanıklılık ve adaptasyonun “nasıl” sağlandığı sorusuna yönelmeleri gerektiği belirtilmiştir (Masten vd., 1990: 439). Bu beklentilerin bir sonucu olarak dayanıklılık araştırmalarının ikinci dalgası, ilk dalgada gözlemlenen farklılıkları açıklayabilecek süreçleri incelemek için tanımlamanın ötesine geçmeye çalışmıştır (Masten, 2011: 493). Bu dalga dayanıklılığı artırıcı müdahalelere giden yolda, daha önce belirlenen dayanıklılık niteliklerine ulaşma ve olumlu geşişim sürecini destekleme, yani dayanıklılık

niteliklerinin nasıl elde edildiğini keşfetme arayışı olarak şekillenmiştir. Bu aşamada dayanıklılık; dayanıklılık niteliklerinin veya koruyucu faktörlerin tanımlanması, güçlendirilmesi ve zenginleştirilmesi ile sonuçlanacak şekilde sıkıntı, değişim veya fırsatlarla başa çıkma süreci olarak tanımlanmıştır (Wright vd.,2013: 22; Richardson, 2002: 308). Richardson ve arkadaşları (1990) bu sürecin daha iyi anlaşılması için doğrusal bir dayanıklılık modeli (Şekil 3.1.) önermişlerdir. Bu model, bilinçli (conscious) veya bilinçdışı (unconscious) seçimin bir fonksiyonu olarak dayanıklılık niteliklerine ulaşmanın ayrıntılı bir sürecini açıklamaktadır (Richardson, 2002: 310).

Dayanıklılığın şekillenmesi, kişinin hayatındaki bir duruma adapte olduğu herhangi bir kısa süre içinde başlamaktadır. “Biyopsikospiritual homeostaz” (biopsychospiritual homeostasis) terimi, bu adapte olmuş zihin, beden ve ruh halini tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile biyopsikospiritual homeostaz, kişinin zihinsel, bedensel ve ruhsal olarak iyi veya kötü bir dizi duruma adapte olduğu bir noktayı ifade etmektedir. Bu noktayı, bir “konfor alanı” olarak değerlendirmemek gerektiği, çünkü adaptasyonun rahat olmaktan başka bir şey olabileceği unutulmamalıdır. Biyopsikospiritual homeostaz, içsel ve dışsal yaşam istemleri, stres faktörleri, sıkıntılar, fırsatlar ve diğer değişim biçimleri tarafından rutin olarak sıkıştırılmaktadır. İstemlerin algılanan ciddiyeti, dayanıklılık niteliklerine ve önceki dayanıklı yeniden bütünleşmelere göre değişmektedir (Connor ve Dadidson, 2003: 76- 77; Richardson, 2002: 310- 311).

Kişiler, yaşam istemleriyle başa çıkmak için önceki bozulmalar yoluyla dayanıklılık nitelikleri (resilient qualities) geliştirebilmektedirler. Bu sayede birçok olay rutinleşmekte ve yıkıcı olma olasılıkları zayıflamaktadır. Fakat dayanıklılık nitelikleri geliştirilmez veya bozulmalardan dolayı gelişim sağlanamazsa, kronik stres faktörleri sıkıntılı bir duruma dönüşebilmektedir (Richardson, 2002: 311). Yaşam istemleri ve koruyucu faktörler arasındaki etkileşim, bozulmaların (disruptions) gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirlemektedir (Richardson, 2002: 311). Bu nedenle dayanıklılık, stresle başa çıkma yeteneğinin bir ölçüsü olarak da değerlendirilebilir (Connor ve Dadidson, 2003: 77). Bu değerlendirmeden hareketle başarısız bir stres mücadelesinin bozulmayla sonuçlanacağı söylenebilir.



**Şekil 3.1:** Dayanıklılık Modeli (Richardson, 2002: 311)

Bozulma; büyüme ve dayanıklılığın artması için önemli bir fırsatı temsil etmekte (Connor ve Dadidson, 2003: 77) ve bu durum bireyin el değmemiş/bozulmamış dünya paradigmasının değiştiği ve olumlu ya da olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilceği anlamına gelmektedir. Bu ise yaşam bulmacasının, kişinin dünya görüşüne katkıda bulunabilecek yeni bir parçasının bulunduğu anlamına gelmektedir. Bulmacanın parçasını eklemek için, kişinin yeni parçadan etkilenen paradigmaları parçalara ayrılmakta ve böylece yeni parçanın dünya görüşüne dâhil edilmesi sağlanmaktadır (Richardson, 2002: 311). Bozulmalar, potansiyel olarak içebakışa (introspection) yol açan birincil duygularla (üzüntü, zarar, kayıp, suçluluk, korku, zihinsel karışıklık, şaşkınlık gibi) sonuçlanmaktadır. Bu, dayanıklılık sürecinin “zavallı ben” aşamasıdır ve duygular (beklenen değişim için) kendinden şüphe duyma veya değişime ilişkin yeni beceriler öğrenme yeteneğinin sorgulanması biçiminde şekillenmektedir (Richardson, 2002: 312). Zamanın ilerlemesi ve adaptasyonun artmasıyla birlikte yeniden bütünleşme sürecini başlatan “ne yapacağım?” sorusu bilinçli veya bilinçdışı kaynaklı olarak ortaya

çıkılmaktadır. Bu noktadan sonra kişinin yönelebileceği; dayanıklı bir şekilde yeniden bütünleşme, biyopsikospiritüel homeostaza dönme, kayıpla yeniden bütünleşme veya işlevsiz olarak yeniden bütünleşme şeklinde dört alternatif yol bulunmaktadır (Richardson, 2002: 312). Bu yollar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Connor ve Dadidson, 2003: 77; Richardson, 2002: 312).

- Dayanıklı yeniden bütünleşme (resilient reintegration), bozulma ile başlayan; büyüme, bilgi, içgörü (kendini anlama) ve dayanıklılık niteliklerinin (resilient qualities) artan gücü ile sonuçlanan yeniden bütünleşme veya başa çıkma sürecini ifade etmektedir.
- Biyopsikospiritüel homeostaza dönüşle yeniden bütünleşmenin özünde bir bozulmayı iyileştirmek ve unutmak (eski durumu korumaya çalışmak) bulunmaktadır. Kişiler kendileri açısından “konfor alanı” olarak değerlendirdikleri alanlara sıkıca tutunabilmekte ve aksaklıkları önlemek için büyüme fırsatlarını azaltabilmektedirler. Homeostaza geri dönüş bazı kalıcı fiziksel kayıp veya sevilen birinin ölümü gibi durumlarda bir seçenek olamayabilir.
- Kayıpla bütünleşme, insanların yaşam istemlerinden kaynaklanan talepler nedeniyle motivasyon, umut ya da dürtüyü bir miktar kaybetmeleri ile sonuçlanan bütünleşmeyi ifade etmektedir. Bu bütünleşmenin, daha düşük bir homeostaz seviyesi ile sonuçlanması beklenmektedir.
- Bozulma sonrası izlenebilecek alternatif yolların sonuncusu işlevsel olmayan yeniden bütünleşmedir. Bu bütünleşme, insanlar maddi unsurlara, yıkıcı davranışlara (kendi kendine zara verme vb.) veya yaşam istemleriyle başa çıkmak için diğer araçlara başvurduklarında ortaya çıkmaktadır. İşlevsiz olarak yeniden bütünleşen insanların birçoğunun iç gözlem yeteneklerinde eksiklikler olduğu söylenebilir.

Dayanıklılık araştırmalarının bu aşaması, dayanıklılık ve dayanıklı yeniden bütünleşme teriminin anlamını, sadece iyileşmek veya kendini toparlamaktan ziyade, bozulma yoluyla büyüme veya adaptasyon anlamında genişletmiştir. Özüne bakıldığında dayanıklılık, birçok teoriyi kapsayan bir meta teori olarak görülebilmektedir (Richardson, 2002: 313).

### 3.3.3. Üçüncü Dalga: Dayanıklılığı Artırmak İçin Müdahale

Üçüncü dalga, dayanıklılık süreçlerine ilişkin deneysel araştırmaların dayanıklılığa yol açtığı görüldüğünde ortaya çıkmıştır (Masten, 2011: 493). Üçüncü dalganın araştırmacıları, ilk iki dalgadan alınan dersleri kullanarak, ortaya çıkan temel dayanıklılık bilimi araştırmalarını, dayanıklılığı artırmaya yönelik eylemlere dönüştürmeye başlamıştır (Wright vd., 2013: 22). Bu çerçevede şekillenen dayanıklılık (resiliency) araştırmalarının üçüncü dalgası, dayanıklılık (resilience) kavramıyla sonuçlanmıştır. Yaşanılan bozulmalardan yeniden bütünleşmeye doğru giden süreçte bir çeşit motivasyonel enerjinin gerekliliği bu süreçte anlaşılan bir gerçekliktir (Richardson, 2002: 309).

### 3.3.4. Dördüncü Dalga: Genlerin Dayanıklılık Üzerinde Etkisi

Genlerin ve gen-çevre etkileşiminin dayanıklılık üzerindeki etkisinin önemi ve bu konuda araştırmaların artırılmasının gerekliliği çeşitli araştırmacılarca vurgulanmaktadır (örn. Werner, 2005: 9). Esneklik araştırmalarındaki dördüncü dalga, çok düzeyli dinamiklere ve genleri, nörobiyolojik adaptasyonu, beyin gelişimini, davranışı ve bağlamı birden fazla düzeyde birbirine bağlayan birçok sürece odaklanmaktadır. Genlerin, gen ekspresyonunun, beyin yapısının ve fonksiyonunun, sosyal etkileşimin ve bu süreçlerin incelenmesi için yeni araştırma yöntemlerinin yaygın hale gelmesi sayesinde bu dalga ivme kazanmaya başlamıştır (Wright vd., 2013: 22).

Yaşama, ortaya koymuş olduğu model ve dayanıklılık teorisi üzerinden bakan Richardson'a (2002: 313) göre;

- Yaşamın ilerlemesi, planlı ve reaktif bozulmalardan kaynaklanan tekrarlanan dayanıklı yeniden bütünleşmelerin bir fonksiyonudur.
- Yaşam durgunluğu, onlardan büyümek yerine homeostaza yapışmanın ve geçmiş deneyimleri edinmenin bir fonksiyonudur.
- Hayat, kayıpla kronik yeniden bütünleşmedir.

Sonuç olarak dayanıklılık süreci, stres faktörlerinin ve değişimin büyüme, artan dayanıklılık nitelikleri veya koruyucu faktörler sağladığını düşündüren ve hayatı zenginleştiren bir modeldir. Yıkıcı ve yeniden bütünleştirici süreç, çoğu insan için “aşağı-yukarı” bir yaşamı tanımlamaktadır (Richardson, 2002: 319).

### 3.4. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Olumlu ve olumsuz olayları tanımanın ve normalin ötesine geçme veya dengeye dönmenin yanı sıra, pozitif psikolojide dayanıklılığa katkıda bulunan veya gelişmesini engelleyen çeşitli faktörler tanımlanmakta ve araştırılmaktadır (Therrien vd., 2020: 83, Jenson ve Fraser, 2015; Luthans vd., 2007b: 116). Stresli yaşam olaylarının neden olduğu risk faktörleri ve riskin olumsuz etkilerini hafifleten koruyucu faktörler (varlıklar), gelişimsel bir süreç olarak da tanımlanan psikolojik dayanıklılık kavramına katkıda bulunmaktadır (Kararımak, 2006: 131). Bunun yanı sıra dayanıklılık açısından bir diğer önemli faktör değerlerdir (Luthans vd., 2007b: 119; Coutu, 2002: 6). Bu üç faktörün birlikte şekillenerek bir sonuç yarattığı ve bir önceki bölümde incelenen (Richardson, 2002) dayanıklılık sürecinin de, bu faktörlerle anılması gerektiği düşünülmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler (dayanıklılık sürecinin temel aktörleri) açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 3.4.1. Koruyucu Faktörler

Yaşanan bozucu olaylara karşı kişilerin gösterdikleri farklı reaksiyonların, başka bir ifadeyle bazı kişilerin diğerlerine göre bozucu süreçlerin üstesinden daha iyi gelebilmelerinin nedenlerini açıklayabilmek için kişisel ve çevresel niteliklerin incelenmesi gerekmektedir (Masten ve Reed, 2002: 77). Kişinin stres düzeyini artırıcı ve dayanıklılık direncini bozucu faktörlere karşı koyan direnç faktörleri koruyucu faktörler, kaynaklar ve varlıklar şeklinde farklı isimlerle tanımlanmaktadır. Bu kavramlar arasındaki nüans farkının veya benzerliklerin anlaşılması açısından kavramlar kısaca tanımlanacaktır:

- Varlık: Bir grup bireyde veya onların durumlarında, belirli bir sonuç ölçütünde gelecekte olumlu sonuçları öngören ölçülebilir özelliklerdir.
- Kaynak: Genellikle, uyarlanabilir süreçlerde kullanılan beşeri, sosyal veya maddi sermayeye atıfta bulunmakta ve varlık ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.
- Koruyucu faktör: Bir grup bireyde veya onların durumlarında, risk veya sıkıntı bağlamında olumlu sonuçları öngören ölçülebilir özelliktir (Masten ve Reed, 2002: 76).

Görüldüğü gibi, varlık ve kaynak eş anlamlı kelimeler olarak kullanılmakta ve belirli bir konudan bağımsız artı bir değeri ifade etmektedir. Koruyucu faktör ise

dayanıklılık konusu özelinde varlık veya kaynaklık özelliğine sahip olan artı değerleri ifade etmektedir. Özetle, dayanıklılık konusu özelindeki kaynaklara, koruyucu faktörler denilebilir. Konunun çerçevesi dayanıklılık olduğunda, kastedilen varlık ve kaynak çoğunlukla koruyucu faktörler olmaktadır.

Koruyucu faktörlerin, risk durumlarının ortaya çıkardığı olumsuz etkileri azalttığı ve uyum sürecini hızlandığı düşünülmektedir (Kararımak, 2006: 134). Koruyucu faktörler, bir hava yastığının çarpma üzerine açılması veya bağışıklık sisteminin bulaşıcı bir ajana tepki vermesi gibi olumsuzluklara yanıt olarak ortaya çıkabilmektedir (Riley ve Masten, 2005: 17). Bu faktörler başka koruyucu faktörlerin daha sonraki bir zamanda ortaya çıkma olasılığını da belirleyebilmekte (Werner, 2005: 4), koruyucu sistemlerin kalitesini ve kullanılabilirliğini artırarak dolaylı olarak adaptasyonu etkileyebilmektedir (Riley ve Masten, 2005: 17).

Bahsedilen bu pozitif yönleriyle ön plan çıkan ve sahip olan bireyleri diğerlerine göre pozitif ve dayanıklı olarak ayırtıran koruyucu faktörler, çeşitli çalışmalarda açıklanmaya ve sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Koruyucu faktörler içinde ilk olarak psikolojik sermayeyi oluşturan dayanıklılık dışındaki faktörlerin sayılması, beraber yaratacakları sinerji de düşünüldüğünde anlamlı görünmektedir. Luthans ve arkadaşları (2007b: 120) güven, umut ve iyimserliğin dayanıklılık sürecinin varlıkları olarak düşünülebileceğini çeşitli örnek yaşantılar üzerinden açıklamışlardır. İyimserliğin dayanıklılığı artırdığını vurgulayan farklı çalışmalar da (Smith vd., 2013: 167; Carver Scheier, 2002: 234) bulunmaktadır.

Dayanıklılık açısından temel ve kapsamlı koruyucu faktörlerden birisinin de pozitif duygular olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın mutluluk bölümünde de açıklanmaya çalışılan Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 1998, 2001) olumlu duyguların çeşitli şekillerde yararlı olduğunu öngörmektedir. Teoriye göre stres zamanlarında yaşanan pozitif duygu deneyimleri, bireyleri yeni ve yaratıcı düşünceler ve eylemler peşinde koşmaya itmektedir. Böylece, keşif ve deneylerle, zamanla olumsuz duygusal yaşam deneyimlerine karşı etkili bir tampon (psikolojik ve fizyolojik) başa çıkma kaynak cephanesi oluşturabilmektedir. Çünkü dayanıklı bireyler, pozitif duyguların duygu düzenlemesi üzerindeki faydalarını tanıyabilmekte (Tugade ve Fredrickson, 2004: 331) ve sonuç olarak pozitif duygusallık, psikolojik dayanıklılığın önemli bir kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (Tugade ve Fredrickson, 2004: 320).

Sağlıklı yaşam; yumuşak, tasasız, sempatik bir mizaç; entelektüel ve akademik yeterlilik; içsel bir kontrol odağı; pozitif bir benlik algısı; önceden planlama yeteneği ve güçlü bir dini inanç veya tutarlılık duygusu koruyucu faktörler arasında sayılmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarına duyarlı olan yakın (anne, baba, büyükbaba vb.) ve uzak (öğretmen, mahalle, komşular, ibadethaneler vb.) sosyal çevrenin desteği (Werner, 2005: 5), başkalarına bağlanma yeteneği (Coutu, 2002: 3), özetle başkalarıyla olumlu ilişkiler, örgütsel ve sosyal çevreden alınan destek dayanıklılığı artırmaktadır (Akçakanat vd., 2018: 174). Ayrıca aktif başa çıkma (active coping), farkındalık, ruh hali netliği (mood clarity), yaşamın amacı ve maneviyat da koruyucu faktörler arasında sayılmaktadır (Smith vd., 2013: 167). Dunn'ın (1994) çalışması, dayanıklı yeniden bütünleşme sürecinde rol oynayan zihinsel ve fiziksel faktörlerin, manevi faktörlere kıyasla sınırlı olması yönüyle büyüleyici niteliktedir. Manevi faktörler arasında yaşamın amacı, kontrol odağı, dindarlık/daha yüksek güce inanç, yaratıcılık, mizah ve etki (affect) yer almaktadır (Richardson, 2002: 313).

Dayanıklılık, bazı araştırmacılara göre, birlikte çalışan çoklu koruyucu faktörlerden oluşmaktadır. Örneğin, Wagnild (2009) “esneklik çekirdeğini” içeren beş karakteristik özelliği azim, ağırbaşlılık, anlamlılık, özgüven ve varoluşsal yalnızlık şeklinde sıralamıştır. Azim, aksilikler karşısında yılmama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ağırbaşlı (ılımlı, ölçülü) insanlar, yaşam ve deneyimleri hakkında istikrarlı bir görüşe sahip olmaları ve genellikle mizah anlayışına sahip olmaları ile karakterize edilmektedir. Anlamlılık, bir kişinin hayatının bir amacı ve anlamı olduğunu fark ettiğinde yaşanan durumdur. Özgüvenli insanlar kendi kişisel güçlerini tanımakta ve eylemlerine rehberlik etme konusunda bu güçlü yönleri güvenebilmektedirler. Son olarak, varoluşsal yalnızlık, bazı deneyimlerin insanlarla paylaşılabılırken diğer bazı deneyimlerin yalnızca kişinin kendine kalması ve kendi tarafından değerlendirilmesi durumunu ifade etmektedir (Aiena vd., 2016: 1266).

**Tablo 3.3: Psikososyal Dayanıklılık İçin Koruyucu Faktörler**

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Birey Kaynaklı Koruyucu Faktörler</b>                                                |
| Problem çözme ve dikkat becerileri de dâhil olmak üzere iyi düzeyde bilişsel yetenekler |
| Olumlu kendilik algısı; öz-yeterlik                                                     |
| İnanç ve hayattaki anlam duygusu                                                        |
| Hayata olumlu bir bakış                                                                 |
| Duygusal uyarılma ve dürtülerin kendi kendini iyi düzenlemesi.                          |
| Benlik ve toplum tarafından değer verilen yetenekler                                    |
| İyi mizah                                                                               |
| Genel çekicilik veya başkaları için çekicilik                                           |
| <b>Aile Kaynaklı Koruyucu Faktörler</b>                                                 |
| Yetişkinlerle yakın ilişkiler                                                           |
| Nitelikli ebeveynlik (sıcaklık, izleme, yüksek umut)                                    |
| Pozitif aile iklimi ve organize olmuş ev ortamı                                         |
| Ebeveynlerin lise sonrası eğitimi                                                       |
| Birey kaynaklı koruyucu faktörlere sahip ebeveynler                                     |
| Çocuğun eğitimine katılan ebeveynler                                                    |
| Sosyoekonomik avantajlar                                                                |
| <b>Toplum ve İlişkiler Kaynaklı Koruyucu Faktörler</b>                                  |
| Yetkili, prososyal ve destekleyici yetişkinlerle yakın ilişkiler                        |
| Prososyal ve kurala uyan akranlarla bağlantılar                                         |
| Nitelikli okullar ve okul, kulüpler, izcilik gibi prososyal yapılarla ilişkiler         |
| Kolektif etkinliği yüksek komşular                                                      |
| Yüksek düzeyde kamu güvenliği                                                           |
| Nitelikli acil sosyal hizmetler (acil sağlık, güvenlik, bakım hizmetleri vb.)           |
| Kaliteli halk sağlığı ve sağlık hizmetlerinin ulaşılabilirliği                          |

Masten ve Reed, 2002: 83.

Dayanıklılık konusunun ilk araştırmacılarından Garmezy (1985), sıkıntılara (bozulma) rağmen gelişim gösteren çocukların incelendiği çalışmada çocuklarda gözlemlenen üç genel koruyucu faktör kaynağını; çocuğa ilişkin kişisel özellikler, aileye ilişkin özellikler ve daha geniş sosyal çevrenin özellikleri şeklinde sınıflandırmıştır (Riley ve Masten, 2005: 16). Benzer bir sınıflandırma Masten ve Reed (2002: 83) tarafından da yapılmıştır. Bu sınıflandırma ve psikososyal dayanıklılık için koruyucu faktörler Tablo 3.3.'te uyarlanarak sunulmuştur. Çalışmalar her ne kadar çocuklar ve gençler üzerinden gerçekleştirilmiş ve faktörler bu içeriğe göre tanımlanmış olsa da, bu faktörlerin çoğunun her yaşta birey için koruyucu bir yön barındırdığı düşünülmektedir. Örneğin dayanıklılık üzerinde ebeveyn etkisinin, hem çocukluk çağındaki izlerin yaşamın geri kalanında

yaratacağı etki üzerinden hem de ebeveynlerin, her yaştan birey için değerli ve anlamlı olması üzerinden her dönem devam edeceği düşünülmektedir.

### 3.4.2. Risk Faktörleri

Risk terimi, 19. yüzyılda gemilerin sigortalandığı İngiltere’de deniz sigortası kavramıyla birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Bu konu kapsamında risk, geminin kaybına veya yürütülen işlemin başarıyla sonuçlanmasına yol açabilecek ortamın, geminin veya kaptanın bir özelliğini ifade etmek için kullanılmıştır. Ortam, gemi ve kaptanın güven vericiliği oranında riskin düşük olması beklenmektedir (Werner, 2012: 18).

Dayanıklılık açısından risk, artan oranda ve istenmeyen bir sonuç olasılığını ifade etmektedir. Risk faktörü ise bir grup bireyde veya onların durumlarında, belirli bir sonuç ölçütünde gelecekte oluşabilecek olumsuz sonuçları öngören, ölçülebilir bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Wright vd.,2013: 17; Riley ve Masten, 2005: 14; Masten ve Reed, 2002: 76).

Risk faktörleri çeşitli araştırmalarda çoğunlukla paralellik arz edecek şekilde sıralanmıştır. Bu risk faktörleri şu şekildedir (Wright vd., 2013: 17; Luthans vd., 2007b: 117; Riley ve Masten, 2005: 14; Masten ve Reed, 2002: 77):

- Barınma imkânları (evsiz şekilde ya da tehlikeli mahallede yaşamak gibi).
- Sosyoekonomik durum (yoksulluk içinde büyümek; liseyi bitirmemiş bekâr, işsiz bir annenin çocuğu olmak gibi).
- Genetik öykü (psikolojik bozuklukları olan bir aile gibi).
- Ebeveyn kalitesi (sert ebeveynlik, ihmal, boşanma vb.).
- Yaşam alanı değişimlerinden dolayı akademik başarıda azalma.
- Bakım eksikliği, yetersiz beslenme ve kötü sağlık koşulları.
- Sürgün edilme.
- Olumsuz akran etkileri.
- Travma sonrası stres belirtileri veya kronik anksiyete oluşturan şiddetle travmatik maruz kalma.
- Erken doğum.
- Çocuk istismarı.
- Savaş ve doğal afetlerin geniş ölçüdeki (toplum düzeyinde) travması.

- Alkol ve uyuşturucu kullanımı.

Dayanıklılık açısından risk faktörleri ile toplumların refah ve gelişmişlik düzeylerini belirleme kriterleri arasındaki büyük oranda paralellik dikkat çekmektedir. Örneği Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından belirlenen daha iyi yaşam endeksinde konut, gelir, iş, iletişim ve toplum, eğitim, çevre, sivil katılım ve yönetim, sağlık, yaşam memnuniyeti, güvenlik ve iş yaşam dengesi kriterleri yer almaktadır (<http://www.oecdbetterlifeindex.org/>). Bu kriterler, yetişkinlerin dayanıklılıkları açısından iş hayatının önemi de göz önünde bulundurulduğunda yukarıda sıralanan dayanıklılığa ilişkin risk faktörleri ile tümüyle paralellik göstermektedir. Bu değerlendirmelerin, dayanıklılığın yaşam kalitesi açısından önemini (riskin bazen fırsat yaratacağı yönündeki düşünce gözden kaçırılmadan) farklı bir açıdan ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Bu tür deneyimlerin veya koşulların, bireysel gelişim açısından sorunlarla karşılaşma olasılığını artırdığına dair birçok kanıt bulunmaktadır. Bununla birlikte aynı faktörler, gelişme açısından olumlu kabul edilebilen faktörler olarak değerlendirilmekte (Masten ve Reed, 2002: 77) ve risk faktörlerinin varlığı, otomatik olarak başarısızlığa ve dayanıklılık eksikliğine elverişli bir durum olarak görülmemektedir (Luthans vd., 2007b: 117). Örneğin, bir annenin hapsedilmesi gibi bir risk faktörü, çocuğun yaşamında bakım veren yetişkinlerle olumlu ilişkiler ağını kolaylaştırarak olumlu sonuçlar elde etme fırsatı verebilmektedir (Riley ve Masten, 2005: 21). Dayanıklılık sürecine ilişkin dikkat edilmesi gereken bir diğer durum, varlıklar ile risk faktörleri arasındaki ilişkinin mutlaka doğrusal olmadığıdır. Diğer bir deyişle, dayanıklılık, bir bireyin kullanabileceği toplam varlıklar ile risk faktörlerine maruz kalma sıklığı ve yoğunluğu arasındaki fark olarak değerlendirilmemelidir (Luthans vd., 2007b: 118). Bunun yerine, dayanıklılık sürecine birlikte alınan varlıklar ve risk faktörlerinin kümülatif ve etkileşimli bir niteliğe sahip oldukları bilinmelidir (Luthans vd., 2007b: 119). Ayrıca bu faktörlerin, en azından bir kısmının, ters yöne çevrildikleri takdirde, dayanıklı bir işleyişi öngöreceği muhtemel görünmektedir (Bonanno, 2004: 25).

Risk, ulaşmak istediğimiz sonuçları sekteye uğratma ihtimali içeren veya sonuca ulaşmak için motivatör rolü üstlenen, hayatın özünde var olan ve devamı için bir şekilde karşı karşıya kalınmak durumunda olunan bilinmezlikler şeklinde tanımlanabilir. Hem kişiler hem de örgütler için durum benzerdir. Bu nedenle işletmeler riskten kaçmak yerine

“riski yönetmeyi” tercih etmektedirler ve bu açıdan “risk yönetimi” diye bir realite vardır. Çünkü yüksek kâr vadeden faaliyetlerin olduğu yerde yüksek risk bulunmaktadır. Yüksek kâr hedeflemeyip, düşük riskle ilerleme şansını denemenin, batışa giden bir yol olacağı düşünülmektedir. Kaplumbağaların kabuğunun aşırı derecede sağlam olduğu bilinmektedir. Kaplumbağa, kabuğunda kaldığı sürece riski çok düşüktür, bunu tercih edebilir. Fakat başını çıkarıp, yemek bulmadığı ve beslenmediği sürece yaşayamayacağını da bilmelidir. Bugün, kişilerin ve örgütlerin riskle olan ilişkisinin bu kaplumbağa metaforundan farksız olduğu düşünülmektedir. Bu durumda yapılması gerekenin riskten beslenmek, onu yönetmek ve riski dayanıklılığa giden bir sürecin paydaşı haline getirmek olduğu düşünülmektedir. Burada günümüz sistem ve uygulamalarında çok kabul görmese de kaplumbağanın “her şeye rağmen kazanma” odaklı olmaması, evrensel değerleri gözden kaçırmaması, besinini nerden ve nasıl bulduğuna dikkat etmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü hikâyenin sonunda hızlı koşabilen tavşan değil, doğru ve istikrarlı adım atan kaplumbağa kazanmaktadır.

### 3.4.3. Değerler

Değerler, kişilerin hayatına yön veren, kural görevi gören, yani insan yaşamında yol gösterici ilkeler olarak rol oynayan, önem dereceleri farklı ve arzu edilen hedefler olarak tanımlanmaktadır (Schwartz ve Sagie 2000: 467). Schwartz (2005: 2- 3), “değerlerimiz, yaşamda bizim için neyin önemli olduğunu düşündüğümüzde konu edindiğimiz şeydir” demek ve değerler kuramının (Schwartz ve Bilsky 1987, 1990) değerlerin temel özelliklerini açıkladığını belirtmektedir. Bu kapsamda açıklanan özelliklerden, değerlerin ayrılmaz şekilde duygulara bağlı olmaları, motivasyonel birer yapı olmaları ve standartlar olarak işlev görmelerinin psikolojik dayanıklılık açısından değerleri önemli kıldığı düşünülmektedir. Bu düşüncüyü doğrular şekilde Luthans ve arkadaşları (2007b: 119), kaynaklar ve risklerle birlikte dayanıklılığın bir diğer önemli bileşeninin kişinin bilişlerine, duygularına ve eylemlerine rehberlik eden, şekillendiren, tutarlılık ve anlam katan temel değerler sistemi olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Coutu (2002: 4), dayanıklı bireylerin üç temel özelliğinden birinin, çoğunlukla güçlü değerlere sahip olan, hayatın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç olduğunu belirtmektedir.

Değerler ve inançlar, kişilerin zor ve ezici olaylardan ruhlarını geliştirerek çıkmalarına yardımcı olmakta ve onları heyecanla bekleyebilecekleri daha hoş bir

geleceğe bağlamaktadır (Luthans vd., 2007b: 119). Kişi, bir sebep, amaç veya misyona derin bir inançla bağlandığında, kişinin bu sebep üzerine bağlılığı şaşırtıcı boyutlara ulaşabilmektedir. Bu kişilerin bazıları isyancı, dinci veya vatansever gibi sıfatlarla da etiketlense, nihayetinde hepsinin benliklerini daha yüksek bir amaca yönelten bir şeye derin inançları bulunmaktadır. Bu güçlü inancın, kişilerin dayanıklılık seviyelerini ve etkiledikleri kişilerin dayanıklılık seviyelerini artıracakları düşünülmektedir. İlginç bir şekilde, üzerinde anlaşmaya varılan performans için maddi olarak ödüllendirilmenin aynı dayanıklılık seviyesine katkıda bulunması muhtemel görünmemektedir (Luthans vd., 2007b: 120).

### **3.5. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK STRATEJİLERİ**

Pozitif psikoloji ve iş danışmanlığı alanları, dayanıklılığı gelişime açık olarak kabul etmekte (Luthans vd., 2007b: 124) ve bu düşüncenin bir sonucu olarak dayanıklılığı artırma yönünde strateji ve görüşler ortaya koymaktadır. Dayanıklılık araştırmalarındaki modeller ve ulaşılan sonuçlar ile dayanıklılık sürecindeki faktörleri analiz etmelerinin bir sonucu olarak, Masten ve Reed (2002: 84) işyerine uyarlanabilecek üç stratejiden oluşan bir dayanıklılık geliştirme stratejisi belirlemiştir. Bu stratejilerden ilki, etkin uyum süreçleri açısından olumlu sonuçların olasılığını artıran kaynakların niceliksel ve niteliksel geliştirilmesine odaklanan varlık odaklı stratejilerdir. İkincisi, istenmeyen sonuçların olasılığını artıracak risklerin ve stres faktörlerinin önlenmesini ve azaltılmasını vurgulayan risk odaklı stratejilerdir. Örgütsel dayanıklılık geliştirme stratejilerinin üçüncü kategorisi süreç odaklı stratejilerden oluşmaktadır. Bu strateji, insan adaptasyon sistemlerinin gücünün seferber edilmesini içermektedir (Luthans vd., 2007b: 124; Youssef, 2004: 5-6; Masten ve Reed, 2002: 85).

#### **3.5. 1. Varlık Odaklı Stratejiler**

Bu stratejiler, dayanıklılık yetkinliğinin gelişimi için ihtiyaç duyulan kaynak miktarını, erişimini veya kalitesini (Masten ve Reed, 2002: 8), başka bir ifadeyle olumlu sonuç olasılığını artıracak varlıkların ve kaynakların algılanan ve fiili düzeyini artırmayı amaçlamaktadır. İşyeri uygulamaları açısından bu varlıklar; insan sermayesini (eğitim, deneyim, bilgi, beceri, yetenekler), sosyal sermayeyi (ilişkiler, ağ oluşturma) ve hatta diğer olumlu psikolojik sermaye bileşenlerini (öz-yeterlik, umut, iyimserlik) içerebilmektedir (Luthans vd., 2007b: 124). Dayanıklılık düzeyini proaktif olarak

artırmak için etkili bir strateji olan bu uygulamalara, insan kaynağı geliştirme faaliyetleri kapsamında da yatırım yapılması gerekmektedir (Luthans vd., 2006: 34). Diğer varlıkların, var olan sosyal veya finansal sermayeyi güçlendirmek suretiyle, dayanıklılık düzeyi üzerinde dolaylı şekilde etki göstermesi beklenmektedir (Masten ve Reed, 2002: 85). Sonuç olarak bu tür varlık odaklı gelişim stratejileri, çeşitli risk faktörlerini ve sıkıntılı zamanları azaltmaya yardımcı olabilmektedir (Luthans vd., 2007c: 17).

### **3.5.2. Risk Odaklı Stratejiler**

Örgütlerin ve üyelerinin, refahlarını tehlikeye atabilecek gereksiz veya abartılı risk biçimlerinden kaçınmaları akılcı bir çözüm olarak değerlendirilmektedir (Luthans vd., 2007c: 17). Bu kapsamda risk odaklı stratejilerin öncelikli amacı, tehlikeli tecrübeler veya tehditlere maruz kalmayı ortadan kaldırmak veya azaltmaktır (Masten ve Reed, 2002: 85). Bununla birlikte dayanıklılık gelişimi (umut ve iyimserlikle paralel biçimde) sadece pozitif olanı vurgulamak ve negatifi ortadan kaldırmak ya da azaltmakla sınırlı görülmemelidir (Luthans vd., 2007c: 17). Doğru bir şekilde tanımlanır ve yönetilirse, risklerin üstesinden gelmek için varlıkları kullanma süreci, insanların şikâyetlerin üstesinden gelmesine, yeni alanları keşfetmesine ve mevcut yeteneklerinden ve güçlü yanlarından daha fazla yararlanmasına yardımcı olabilmektedir (Luthans vd., 2007b: 118). Bu nedenle riskten kaçınma stratejileri, bu tür bir promosyonu geri çevirme olarak değerlendirilebilir (Luthans vd., 2007b: 125).

Dayanıklılığı proaktif olarak geliştirecek etkili bir strateji için insan kaynağı geliştirme kılavuzu, etik ve güvenilir bir kültür oluşturarak riskleri yönetme anlayışıyla şekillendirilmelidir (Luthans vd., 2006: 34). Risk odaklı stratejilerin bir başka örneğini girişimcilik ve iç girişimcilik (intrapreneurial) oluşturmaktadır. Bu, genellikle yüksek risk ve yüksek getiri potansiyeline sahip, motivasyon sağlayan yaratıcı düşünmeyi içermektedir. İş ortamında, bu tür bir girişimci (ve iç girişimci) risk alma isteği teşvik edilmekte, takdir görmekte ve başarı için gerekli görülmektedir (Luthans vd., 2007b: 125).

### **3.5.3. Süreç Odaklı Stratejiler**

Süreç odaklı stratejiler, dayanıklılığı geliştirmek için temel koruyucu sistemleri harekete geçirmeyi ve kişinin hayatını değiştirecek süreçleri etkilemeyi amaçlamaktadır (Masten ve Reed, 2002: 85). Bu amacın bir sonucu olarak dayanıklılık gelişimi,

hesaplanan riskleri proaktif olarak ele alma ve bu risk faktörlerini gelecekteki büyüme ve gelişme fırsatlarına dönüştürebilecek çeşitli varlıklardan faydalanmanın ötesine geçmektedir. Süreç odaklı stratejiler, varlık ve riskler arasındaki bu dinamik etkileşimi vurgulamakta ve araştırmalar bu etkileşimin beklenenin ötesinde katkılarını ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2007b: 126; Luthans vd., 2007c: 17). Bu stratejilere ilişkin bazı örnekler bağlılık ilişkilerinin kalitesini geliştirmek için tasarlanmış programlar ile başarılı olmak için öz-yeterlik ve motivasyon gelişimini sağlayan motivasyonel sistemleri harekete geçirme çabasını içermektedir (Masten ve Reed, 2002: 85).

#### **3.5.4. Diğer Dayanıklılık Stratejileri**

Varlık, risk ve süreç odaklı stratejiler yazında en çok yer verilen dayanıklılık artırıcı stratejilerdir. Bu stratejilerden reaktif olması yönüyle ayrışan ve Bonanno (2004) tarafından ileri sürülen dört strateji (cesaret, kendini geliştirme, baskılayıcı başa çıkma ve pozitif duygular) aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **Cesaret**

Cesaret (hardiness), hayatta anlamlı bir amaç bulmaya kendini adanmış olmak, kişinin çevresini ve olayların sonucunu etkileyebileceği ayrıca hem olumlu hem de olumsuz yaşam deneyimlerinden öğrenip büyüyebileceğine olan inancını içeren üç boyuttan oluşmaktadır. Bu inançlarla donanmış cesur kişilerin potansiyel olarak stresli durumları daha düşük tehdit düzeyi ile karşıladığı ve bu sayede sıkıntı deneyimini en aza indirdiği bilinmektedir (Bonanno, 2004: 25).

##### **Kendini geliştirme**

Kendini geliştirme, aşırı pozitif veya gerçekçi olmayan (kendi kendini besleyen) önyargılara yönelik bireysel özellik benzeri bir eğilimdir. Bu kişiler, hemen her durumda kendilerinden son derece emin olan ve başarılı olmanın bir yolunu bulacaklarına inanan bir yapıya sahiptirler. Taylor ve Brown'a (1988) göre, bu özelliğe sahip kişiler genellikle stresli olaylarla diğerlerine göre daha iyi başa çıkabilmektedir. Bu durum strese verilen fizyolojik tepkiler üzerinde de gözlemlenmiştir (Luthans vd., 2006: 37; Bonanno, 2004: 25).

##### **Baskılayıcı Başa Çıkma**

Bonanno (2004: 26), karşılaşılan sıkıntılardan veya olumsuz duygulardan kaçınmacı ve baskılayıcı bir şekilde kurtulma çabasını dayanıklılığa giden bir strateji olarak ifade etmektedir. Araştırmacının çalışmasından hareketle Luthans ve arkadaşları

(2006: 38) bu stratejiyi atıf veya kontrol odağı adıyla açıklamakta ve içsel atıfların başarısızlık gibi durumlarda hayal kırıklığını artıracak, bu nedenle dışsal kontrol odağına sahip kişilerin sıkıntılı durumlarda daha dayanıklı olacağını belirtmişlerdir.

### **Pozitif Duygular ve Gülümseme**

Pozitif duygular ve gülümsemenin, negatif duyguları azaltarak veya olmamış kılarak olumsuz olayların ardından oluşacak sıkıntı düzeylerini aşağı çekmeye yardımcı olabileceği farklı araştırmalarda görülmektedir (Bonanno, 2004: 26). Örneğin toplama kamplarından kurtulan sağlıklı kişiler üzerine yapılan bir araştırma, bu kişilerin çoğunun “plastik kalkan” olarak adlandırılacak bir özelliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kalkanı oluşturan katmanlardan birisinin mizah duygusu olduğu bilinmektedir (Coutu, 2002: 3). Bunun yanı sıra anlık olumlu duygu deneyimleri kalıcı psikolojik kaynaklar oluşturabilmekte ve duygusal refahı yukarı doğru çekebilmektedir. Bu nedenle olumlu duygular, insanları şimdiki zamanda iyi hissettirmekle kalmamakta, aynı zamanda (genişletilmiş düşünme üzerindeki etkileri sayesinde) insanların gelecekte kendilerini daha iyi hissetme olasılığını da artırmaktadır (Fredrickson, 2002: 127).

Daha önce tartışılan (risk, varlık ve süreç odaklı) stratejiler, örgüt üyeleri için pozitif duygusal deneyimler oluşturmak için de kullanılabilir. Bu durum, düşünce eylemi repertuarının artmasına ve bireylerin dayanıklılıklarını artırma olasılığına yol açabilmektedir (Luthans vd., 2006: 37). Bunun yanı sıra meditasyon, dua, yoga, aikido ve diğer alternatif terapiler gibi beceriler de dayanıklılığa erişmek için kullanılabilir (Richardson, 2002: 319).

### **3.6. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN SONUÇLARI**

Dayanıklılık çalışmalarında iyi adaptasyonu (başka bir ifadeyle dayanıklılık düzeyinin yüksekliğini) değerlendirmek için çeşitli kriterler kullanılmıştır. Bunlar, mutluluk ve yaşam memnuniyeti, sosyal ve akademik başarı, kurallara uygun davranışlar, dostluk ile risk alma davranışları gibi istenen davranış ve duyguların olması; akıl hastalığı, duygusal sıkıntı, suç gibi istenmeyen davranışların olmaması gibi durumları içermektedir. Bunlar, dayanıklılık araştırmalarında iyi sonuçların tipik ölçütleri olarak (Masten ve Reed, 2002: 75- 76) değerlendirildiği için dayanıklılığın birer sonucu olarak da yorumlanabilir.

Dayanıklılık düzeyi yüksek kişilerin genellikle zor yaşam koşullarında başarılı olma şanslarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Lopez vd., 2002: 707). Snyder

(1998), dayanıklılık ve amaç netliğinin, kişisel hedeflerin peşinden gitmek için daha büyük bir kararlılığa; Wright (1983) ise daha önceki uyum seviyelerini aşan düşünsel farkındalığa ve psikolojik uyum sağlamaya neden olabileceğini belirtmektedir (Elliott vd., 2002: 688).

Psikolojik dayanıklılık, potansiyel olumsuz sonuçlara karşı tampon oluşturan belirgin bir bireysel farklılık değişkeni olarak (Wagstaff vd., 2018: 1), stres ve tükenmişlik arasındaki etkileşimde aracı rol üstlenmekte ve hem stresi hem de tükenmişliği negatif şekilde etkilemektedir (Wagstaff vd., 2018: 36). Chadwick ve Raver (2020: 1) tarafından yapılan çalışma, stres ile dayanıklılık arasındaki etkileşime farklı bir açıdan bakmakta ve dayanıklılığın, gelişim sürecindeki girişimcilerin stresli durumlara karşı daha az hassas olmalarına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır.

Luthans ve arkadaşları (2007b: 123) dayanıklılığın potansiyel sonuçları arasında yüksek performans ve kârlılık, artan iş tatmini, yüksek örgütsel bağlılık ve zenginleştirilmiş sosyal sermayeyi saymakta ve bu sonuçların aynı zamanda artan dayanıklılığın pozitif bir sarmalına girdi olacaklarını belirtmektedir. Bunlara ilave olarak diğer bazı dayanıklılık sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Daha yüksek örgütsel sosyalleşme (Jo ve Kang, 2015: 78; Villavicencio-Ayub vd., 2014: 50),
- Daha yüksek işe bağlanma (angaje olma) (Villavicencio-Ayub vd., 2014: 50),
- Daha yüksek lider-üye etkileşimi ve takım-üye etkileşimi (Meng vd., 2017: 4),
- Daha yüksek örgütsel bağlılık (Meng vd., 2017: 4; Paul vd., 2016: 308),
- Daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı (Paul vd., 2016: 308),
- Daha düşük tükenmişlik düzeyi (Meng vd., 2017: 4; Villavicencio-Ayub vd., 2014: 50),
- Daha yüksek işe gömülmüşlük, daha düşük örgütsel sinizm (Nafei, 2015: 50),
- Örgütsel değişime daha yüksek bağlılık ve davranışsal destek ile süreklilik arz eden örgüt üyeliği (Shin vd., 2012: 744).
- Daha yüksek örgütsel dayanıklılık ve işletmeci yaşam doyumu (Prayag vd., 2020: 1216).

Sonuç olarak dayanıklılık, ilişkilerdeki mutluluk düzeyinden ilişkilerin uzun ömürlülüğüne, işteki başarı düzeylerinden kişisel sağlığın kalitesine kadar birçok noktada

önemli sonuçlara neden olmaktadır. Dayanıklılık, duygusal zekâ şemasındaki diğer tüm faktörlerden daha fazla, kişiyi yıpratıcı şeylerin üstesinden gelme gücünü belirleyen bir özellik olarak dikkat çekmektedir (Reivich ve Shatte, 2002). Ayrıca dayanıklılıkla ilgili olarak mevcudu kurtarma yaklaşımına sahip görüşlerin aksine, “yaşamın zorluklarına ve fırsatlarına kişisel gelişim yoluyla yanıt verme kapasitesi” olarak daha bütünsel bir görüş (Amir ve Standen, 2019: 681) dayanıklılığın daha birçok pozitif sonuca yol açabilme potansiyeline sahip olduğunu düşündürmektedir.

Bilimsel araştırmalara konu olan psikolojik dayanıklılığın izlerinin ve pratik uygulamalarını şarkı sözlerinde, hikâyelerde ve efsanelerde görebildiğimiz gibi; yakınlarımızda, rol modellerimizde ve bazen kendi hayatımızda görmemiz de mümkündür. Lemay ve Ghazal da (2001: 3) çalışmalarında buna paralel bir görüşe yer vermektedir. Bununla birlikte bazı dini ve kültürel değerlerin beraberinde getirdiği kodlar sayesinde Türk toplumunda dayanıklılığa dönük farkındalığın daha yüksek olması beklenebilir. Her zorlukta bir kolaylık olduğu düşüncesi ya da her zorluktan sonra bir kolaylık beklentisi; karanlığın yoğunlaşmasının gelecek olan aydınlığın habercisi olduğu yönündeki yorumlar ve derdine derman arayanın, dermanı derdinde bulması yönünde iç görülerin bu anlamda değerli olduğu düşünülmektedir. Hz. Mevlana'nın “Küle döndüysen, yeniden güle dönmeyi bekle. Geçmişte kaç kere küle dönüştüğünü değil, kaç kere yeniden küllerin arasından doğrulup yeni bir gül olduğunu hatırla.” sözü, dayanıklılığın mihenk noktası olarak değerlendirilebilir. Değerlerin dayanıklılık üzerindeki pozitif etkisinin araştırma sonuçları ile (Luthans vd., 2007b: 119; Coutu, 2002: 6) bilindiği bir durumda, böylesi güçlü değerlerin dayanıklılık inşasında kullanılması “günümüz dünyasında” daha büyük önem arz etmektedir. Bu söylemin de klişe bir söylem olmadığı açıklanmaya muhtaçtır.

Günümüz dünyası dünyaya kazan-kazan sistemini taahhüt eden küreselleşmenin dahi tartışıldığı ve küreselleşmeden umudunu kesen aktörlerin “önce ben” diyerek sıfır toplamlı oyunlara geri dönmeye başladığı bir zamandan geçmektedir (Atlı, 2020: 55). Böylesi bir süreçte ortaya çıkan Covid-19 pandemisinin en beklenmedik sonuçlarından birisi, uluslararası kuruluşların ve küresel iş birliklerinin ne kadar kırılgan olduklarının görülmesidir (Müftüler-Baç, 2020: 21). Bunun bir yansıması olarak uluslararası ilişkilerde daha geleneksel, devletçi yaklaşıma geri dönülmesi ihtimali güçlü görünmektedir (Aydınlı, 2020: 38). Yer verilen açıklamalar uluslararası ilişkilerle ilgili

görünse de örgütlere doğrudan ve dolaylı etkileri (pazar yapısı ve büyüklüğü, rekabet faktörleri vb.) olduğu muhakkaktır. Sonuç olarak yaşananlar, toplumların kendi dinamiklerinden daha fazla beslenmek durumunda kalacağı bir yapıya doğru yol alındığını ve her anlamda dayanıklı olanın, kendi doğrusunu kabul ettireceğini göstermektedir. Böyle bir dönemde toplumsal değerlerin, psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi açısından ön plana çıkarılması ve bu anlamda dayanıklılıktan yararlanılmasının stratejik bir kazanç olabileceği abartılı görünmemektedir.



## 4. BÖLÜM: PERFORMANS

İnsan başta olmak üzere canlıların sergilemiş olduğu davranışların birçoğunun özünde yaşamlarını devam ettirme güdüsü, başka bir ifadeyle kendilerini yarınlara taşıma arzusu bulunmaktadır. Bu amacı mümkün olduğunca ileriye taşımak bazı alt amaçları da gündeme getirmektedir. İnsanın yaşamını sürdürmesi ve mümkün olduğunca iyi bir hayat sürmesi tüm bu amaçlar için (en azından kontrolü ölçüsünde) göstereceği çabayla bağlantılıdır. Farklı metaforların yanı sıra bir organizma (Smircich, 1983: 340) olarak da nitelendirilebilen örgütlerin bu anlamda insanlar ve diğer canlılarla benzeşmesi ve hayatta kalmak için çaba sarf etmesi beklenmektedir. Bu çabanın büyük kısmının örgütlerin insan kaynağı tarafından sergilenen performans ve bu performansı yükseltmek için yürütülen yönetsel faaliyetler şeklinde somutluk kazandığı söylenebilir. Bu özelliği nedeniyle örgütsel davranış yazınında çok sayıda çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bağımlı değişken olarak yer verilen performans kavramı ve boyutları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

### 4.1. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI

Çalışma psikolojisi ve örgütsel psikoloji alanlarında merkezi bir yapı olarak dikkat çeken performans kavramı (Sonnentag ve Frese, 2002: 4; Viswesvaran ve Ones, 2000: 216) örgütsel davranışta da benzer bir özellik göstermektedir. Bu nedenle, yapının ne gerektirdiğini bilmek önem arz etmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216). Bu önemin bir yansıması olarak çeşitli yönetim yaklaşımları ve liderlik tarzları başta olmak üzere örgütsel kavramlarının birçoğunun özünde ve nihai amacında sergilenen iş performansını yükseltmek ve bunu kalıcı hale getirmek yatmaktadır.

Performans kavramı, Fransızca kökenli bir kavram olup, özünde başarıya dönük vurgu bulunmaktadır (Akgeyik, 2016: 105). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü, performans kavramını “başarım” olarak belirtmekte ve bu kelimeyi “herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı, performans” şeklinde tanımlamaktadır. Performans, Oxford ve Cambridge İngilizce sözlüklerinde “bir kişinin, makinenin vb. bir iş veya faaliyeti ne derece iyi yaptığı”nı ([dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org); [oxfordlearnersdictionaries.com](http://oxfordlearnersdictionaries.com)) belirten ifade olarak tanımlanmaktadır. Performans bir sanatsal faaliyeti, sonucu, süreci, yöntemi ya da işi nitelemek için kullanılabilir. Performans bir

Bu kullanımların tümünün ortak noktası, yukarıda verilen tanımlarda da görüldüğü gibi, performansın bir şeyler yapmakla ilgili olmasıdır (Erdemir, 2019: 5).

Örgütsel anlamda performans ya da iş performansı, çalışanların yalnızca örgütsel hedeflere ulaşma açısından fark yaratabilecek (Motowidlo ve Kell, 2013: 7), örgütsel hedeflerle ilgili ölçülebilir davranışları ile (Sonnentag ve Frese, 2002: 18), bu hedeflere ulaşmak amacıyla iş tanımları çerçevesinde gerçekleştirdikleri çabaları (Erdemir, 2019: 5) ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle iş performansı, bireyin kontrolü altında olan ve örgütün hedeflerine katkıda bulunan eylem ve davranışlar olarak kavramsallaştırmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). Bu kapsamda, örgüte yapılan bireysel kaynaklı katkıların bütününe ifade eden performans, örgütün başarısında en temel kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Genel olarak performans tanımlarında dikkat çeken önemli bir nokta performansın bir davranış özelliği olmasıdır. Bu anlamda performans, belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan farklı davranışların toplam özelliğini yansıtmaktadır. İkinci önemli nokta ise, performansın atıfta bulunduğu davranış özelliklerinin örgütler için beklenen bir değer olmasıdır. Bu çerçevede performans, farklı bireyler tarafından sergilenen çeşitli davranışlar ile aynı kişi tarafından farklı zamanlarda sergilenen davranışlar arasında ayrımı ortaya çıkaran bir değişkendir. Bu ayrım, sergilenen davranışların genel anlamda örgütsel etkinliğe ne ölçüde katkıda bulunacağı veya bu etkinliği ne derece azaltacağı üzerine kuruludur. Sonuç olarak performanstaki varyans, davranışın beklenen örgütsel değerindeki varyansı nitelemekte (Motowidlo ve Kell, 2013: 3) ve bir anlamda işletmenin sağlık durumunu izlemeye yarayan bir gösterge olarak işlev görmektedir (Erdemir, 2019: 5).

Performansın örgütün beklenen değerlerine dönük bir davranış olması, bu davranışın sonucuna dönük bir vurguyu gerekli kılmaktadır. Sonnentag ve Frese (2002), performans kavramsallaştırmalarında, kişinin davranışsal (eylem) yönü ile performansın sonuç yönü arasında ayrım yapmak gerektiği yönünde genel bir fikir birliği olduğunu ifade etmektedir. Burada bahsedilen davranışsal yön, bireyin çalışma durumunda ne yaptığını ifade etmektedir (araba motorunun parçalarının montajı, ilkökul çocuklarına temel okuma becerilerinin öğretilmesi vb.). Sonuç yönü ise, bireyin davranışının çıktılarını veya sonucunu ifade etmektedir (monte edilen motor sayısı, öğrencilerin okuma yeterliliği vb.). Birçok durumda, davranışsal yön ve sonuç yönü ampirik olarak

ilişkili olmakla birlikte tümüyle örtüşmemektedir. Çünkü performansın sonuç yönü, bireyin davranışından başka faktörlere de bağlıdır. Örneğin, iyi düzeyde okuma dersi veren (performansın davranışsal yönü) bir öğretmenin bazı öğrencilerinin zihinsel eksiklikleri nedeniyle okuma becerilerini geliştirememeleri (performansın sonuç yönü) bu örtüşmeme durumuna örnek olarak verilebilir. Ters bir örnek olarak telekomünikasyon işinde, potansiyel müşterilerle doğrudan etkileşimde (performansın davranışsal yönü) sadece vasat bir performans gösteren, ancak mobil cihazlara dönük genel yüksek talep nedeniyle cep telefonları için yüksek satış rakamı elde eden (performansın sonuç yönü) bir satış çalışanın durumu verilebilir (Sonnentag ve Frese, 2002: 5).

İş performansının ve sonucunda da örgütsel performansın istenilen düzeyde gerçekleşmesi için örgütlere bazı görevler düştüğü ve bu görevlerin, performansın davranış ve sonuç yönü açısından farklı bazı sorumluluklar gerektirdiği söylenebilir. Yukarıda açıklanan performans yönlerinden hareketle performansın, doğru davranışları içermesi ve sonuca engel olabilecek problemleri bertaraf edecek bir yeterliliği de bünyesinde barındırması gerektiği söylenebilir. Bu çıkarımdan hareketle, özellikle performansın sonuç yönünde örgütler açısından önemli rollerin saklı olduğu, daha açık bir ifadeyle koşulların, davranışın istenilen sonuca ulaşması noktasında yaratacağı olumsuzlukları giderme yönünde örgütlerin aksiyon almaları gerektiği söylenebilir. Böyle bir aksiyon, çalışanın karşısına performans engeli olarak çıkacak durumları bertaraf etme yönünden değerli olabilecektir.

Örgütler tarafından performansın davranış yönünün iyi işlemesi açısından alınması gereken önemli diğer bazı aksiyonlar da eğitim, motivasyon ve denetim faaliyetleridir. Çalışan davranışlarının örgütsel hedeflere uyumlu olmasını sağlama noktasında denetimlerin, gerekli eğitim ve motivasyon faaliyetleri sonrası yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Denetimin, performans davranışlarının istenilen sonuçlara hizmet etmesini engelleyebilecek hareketlerin, olumsuz sonuçla karşılaşmadan önce giderilmesi açısından önem arz ettiği söylenebilir. Burada denetimin çalışanın özerklik alanına darbe vuracak bir şekilde olmamasının önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca denetimin temel amacının problemi tespit etmekten ziyade yeni problemlerin yaşanmasının önüne geçmek olması gerektiği, bir nevi önleyici denetim yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Performansın iki yönüne dönük aksiyon

örneklerindeki bakış açısının diğer yönetim ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına genişletilebileceği düşünülmektedir.

Performans, çalışan açısından, bir işin ne derece başarıyla yapıldığının bir göstergesi olarak işlev görürken; yönetici açısından, çalışanların başarıları hakkında değerlendirme yapılmasına olanak sağlayan bir ölçüt olarak işlev görmektedir (Özler, 2018: 113). Bu özelliği nedeniyle çalışmalarda çoğunlukla bağımlı değişken veya sonuç ölçütü olarak ele alınan (Sonnentag ve Frese, 2002: 4) iş performansına ilişkin geniş tanımlama ve görüşler çeşitli davranışları içinde bulundurmakta ve bunları belirlemek önem arz etmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). Bu davranışlardan ilki, çalışanların iş sözleşmesi gereği yerine getirmeleri gereken, görev tanımlarında yer alan sorumlulukların gereği olarak sergilenen performans olan görev performansıdır. Diğerleri ise iş sözleşmesi ve iş tanımlarının bir gereği olarak değil, çalışanların işletmeye gönüllü olarak sundukları katkıları, başka bir ifadeyle ekstra rol davranışlarını içeren performanstır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da isimlendirilen bu davranışlara, çalışmada bağlamsal performans olarak yer verilmiştir. Bir davranış ancak isteğe bağlı ve örgütsel performansa katkı sunan bir nitelikte olması durumunda bu boyuta dâhil edilebilmektedir. Bu performansa, iş arkadaşlarına saygılı davranma ve işletme dışı ortamlarda iş yeriyle ilgili pozitif görüşler ifade etme gibi davranışlar örnek verilebilir. Bir diğer performans ise önceki iki performansın aksine örgütsel amaçlar üzerinde ters etki yaratarak örgüte zarar veren (counterproductive) davranışları içermekte ve zarar verici performans olarak isimlendirilmektedir. İş ortamındaki barışı zedeleyen, araç ve gereçlere zarar veren ya da devamsızlık gibi davranışlar zarar verici performansa örnek olarak verilmektedir (Erdemir, 2019: 5; Viswesvaran ve Ones, 2000: 218). Performans davranışlarını konu alan ve performansı boyutlandıran farklı çalışmalara aşağıda yer verilmiş ve araştırmanın performans ölçeğine temel teşkil eden görev performansı ve bağlamsal performans boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **4.2. PERFORMANSIN BOYUTLARI**

Çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahip olan (Sonnentag ve Frese, 2002: 3; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475) iş performansını modellemek için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar Tablo 4.1.'de özetlenmiştir. Performansın tabloda sunulan her kavramsallaştırılması, görevlerin tamamlanmasıyla ilgili bir grup davranışı ifade etmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002: 66-67). Bunlar arasında en temel düzeyde ayırım,

Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılmıştır (Sonnentag ve Frese, 2002: 6). Borman ve Motowidlo (1993), çalışan seçimi alanındaki araştırma ve uygulamaların, performansın sadece bir bölümüne odaklandığı düşüncesi ve aynı zamanda önemli bir kısmının dışlandığı veya azımsandığı endişesinden hareketle performansı iki boyutta sınıflandırmıştır (Motowidlo ve Kell, 2013: 16). Davranışların özelliklerine dayanarak (Van Scotter vd., 2000: 527) bireysel performansı tanımlayan bu iki performans boyutu, görev performansı ve bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadır (Polatçı, 2014: 116). Bu ayrımın diğer bazı ayrımlara göre daha fazla teorik ve pratik anlama sahip olduğu vurgulanmaktadır (Jawahar ve Carr, 2007: 331; Allen ve Rush 1998: 257; Borman ve Motowidlo, 1997: 99).

**Tablo 4.1:** İş Performansı Alanını Tanımlama ve Boyutlandırma Çalışmaları

| Kaynak              | Bileşenler                                          | Tanım                                                                                    |
|---------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Katz ve Kahn (1978) | Sistemdeki rol performansı                          | Nicel ve nitel performans standartlarını karşılamak veya bu standartların ötesine geçmek |
|                     | Yenilikçi ya da kendiliğinden gelişen davranışlar   | Örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak, işbirliği yapmak, örgütü korumak         |
|                     | Örgüte katılma ve örgütte kalma                     | Düşük personel devir hızı ve düşük devamsızlık göstermek                                 |
| Murphy (1989)       | Görev Performansı                                   | Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi                                              |
|                     | Kişilerarası ilişkiler                              | İşbirliği ve iletişim sağlama, işle ilgili bilgi alışverişi                              |
|                     | Yıkıcı ve tehlikeli davranışlar                     | Güvenlik ve emniyeti ihlal etme, ekipmanları tahrip etme, kazalar                        |
| Campbell (1990)     | Çalışmadan zaman geçirme davranışları               | Madde kötüye kullanımı, illegal faaliyetler                                              |
|                     | İşe özgü görev yeterliliği                          | Temel teknik görevler                                                                    |
|                     | İşe özgü olmayan görev yeterliliği                  | Belli bir işe özgü olmayan görevler                                                      |
|                     | Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği                | Yazılı materyaller hazırlamak veya sözlü sunumlar yapmak                                 |
|                     | Çaba göstermek                                      | Ekstra çaba sergilemek, olumsuz koşullarda çalışmaya istekli olmak                       |
|                     | Kişisel disiplini korumak                           | Olumsuz ve zararlı davranışlardan kaçınmak (madde kullanımı vb.)                         |
|                     | İş arkadaşlarının ve takımın performansını artırmak | İş arkadaşlarını destekleyip yardımcı olmak, katılımı artırmak                           |
|                     | Gözetim, Denetim ve liderlik                        | Etkilemek, amaçları belirlemek, ödüllendirmek ve cezalandırmak                           |
|                     | Yönetim ve idare                                    | İnsanı ve kaynakları yönetmek, ilerlemeyi izlemek, problem çözmek                        |

Tablo 4.1'in Devamı

| Kaynak                            | Bileşenler                  | Tanım                                                                                                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Borman ve Motowidlo (1993)        | Görev performansı           | Resmi anlamda işin bir parçası olarak görülen ve örgütün işleyişine tam bir katkı sağlayan performans                  |
|                                   | Bağlamsal performans        | İsteğe bağlı, rol tanımlarında "zorunlu" olarak belirtilmeyen, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan performans |
| Borman ve Brush (1993)            | Teknik faaliyetler          | Planlama, teknik yeterlilik göstermek, yönetim                                                                         |
|                                   | Liderlik ve gözetim-denetim | Rehberlik etmek, yönlendirmek, motivasyon ve koordinasyon sağlamak                                                     |
|                                   | Kişilerarası ilişkiler      | İletişim kurmak, iyi bir örgütsel imaj ve iş ilişkileri oluşturmak                                                     |
|                                   | Yararlı kişisel davranışlar | Örgütün kuralları ve sınırları dâhilinde çalışmak                                                                      |
| Welbourne, Johnson ve Erez (1998) | İş                          | İş tanımları ile ilgili işleri yapmak                                                                                  |
|                                   | Kariyer                     | Örgütte ilerlemek için gerekli becerileri edinmek                                                                      |
|                                   | Yenilikçi                   | İşte ve bir bütün olarak örgütte yaratıcılık ve yenilik                                                                |
|                                   | Takım                       | Örgüt başarısı için iş arkadaşları ve ekip üyeleriyle birlikte çalışmak                                                |
|                                   | Organizasyon                | Örgüt için görev sınırlarını aşan ilgiye sahip olmak                                                                   |

Kaynak: Rotundo ve Sackett, 2002: 67.

#### 4.2.1. Görev Performansı

İş performansı yapısını keşfetmeye yönelik ilk çalışmalar ağırlıklı olarak görev gereksinimlerine odaklanmaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2000: 218). Genel olarak konuyla ilgili çalışmalar örgütsel hedefler için performansın araçsallığına vurgu yapmaktadırlar (Bakker vd., 2012: 556).

Görev performansı, bir işe yönelik doğrudan mal ya da hizmet üretiminde rol oynayan davranış kalıpları ile söz konusu işin teknik ve uzmanlık gerektiren yönlerine ilişkin performanstır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67; Van Scotter vd., 2000: 526; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476). Borman ve Motowidlo (1993: 73) görev performansını, “çalışanların resmi anlamda işlerinin bir parçası olarak tanımlanan faaliyetleri gerçekleştirme yeterliliği; örgütün teknik işleyişine, teknolojik sürecinin bir bölümüne doğrudan ya da dolaylı olarak gerekli malzeme ya da hizmet sağlayarak katkıda bulunan faaliyetler” şeklinde tanımlamaktadır. (Viswesvaran ve Ones, 2000: 218; Borman ve Motowidlo, 1997: 99).

Görev performansında söz konusu edilen katkı hem doğrudan (üretim işçisi olma gibi durumlarda) hem de dolaylı (yönetici veya destek personeli olma gibi durumlarda) olarak gerçekleşebilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002: 6). Borman ve Motowidlo (1993), bu çerçevede görev performansını iki sınıfa ayırmaktadır. Bunlardan ilki, hammaddeleri doğrudan örgütün ürettiği mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşmaktadır. Bir perakende mağazasında ürün pazarlamak, bir üretim tesisinde üretim makinesi kullanmak, okulda öğretim yapmak, hastanede ameliyat yapmak ve bir bankada nakit kontrolü yapmak gibi faaliyetler bu sınıfa örnek olarak verilmektedir. Diğer sınıf ise, hammadde tedarikini yenileyerek teknik işleyişe katkı sunmak, bitmiş ürünlerini dağıtmak, etkin ve verimli çalışmaya olanak tanıyan planlama, koordinasyon, denetleme ve personel yönetimi işlevlerini içermektedir (Motowidlo ve Kell, 2013: 16-17; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476). Sonuç olarak çalışanlar bir görevi yerine getirmek için teknik beceri ve bilgileri kullandıklarında, söz konusu olan, görev performansıdır (Van Scotter vd., 2000: 526). Bir satış işi için görev performansı boyutlarına örnek olarak ürün bilgisi, satış işlemi (satış kapama) ve zaman yönetimi verilebilir. Bir itfaiyeci için görev boyutlarına örnek olarak, kurtarma operasyonunu zamanında insan ve eşyaları kurtararak gerçekleştirmek ve havalandırma prosedürlerini uygulamak verilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Görev performansının kavramsallaştırılmasındaki bir diğer özellik, faaliyetlerin işin bir parçası olarak resmen tanınmasının gerekliliğidir. Bir davranışın işin bir parçası olarak resmen tanınmasını zorunlu kılmak, örgütler arasında resmi gereklilikler farklılaşabileceği için görev performansının karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67).

#### **4.2.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, örgütün teknik işleyişine katkıda bulunmayan; ancak örgütsel amaçların gerçekleştirilmeye çalışıldığı ortamı destekleyen davranışları ifade etmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002: 6). Bu davranışlar farklı çalışmalarda, isteğe bağlı davranışlar (Zeithaml vd., 1990), bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo, 1993) veya örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983) gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bununla birlikte Organ (1997), bağlamsal performans kavramının bu tür davranışları nitelemek için en iyi seçim olabileceğini belirtmektedir (Goodman ve Svyantek, 1999: 254). Goodman ve Svyantek (1999: 255), örgütsel

vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerin, bağlamsal performansın alt kümelerini temsil ettiğini belirtmekte ve bağlamsal performans kavramını, bu tür davranışları tanımlamak için kullanmaktadır. Daha açık ifadeyle araştırmacılar, bağlamsal performans kavramını isteğe bağlı davranışlar veya örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsayan üst bir terim olarak kullanmaktadır. Podsakoff ve arkadaşlarına (2000: 515) göre farklı adlandırmalara ilişkin bu uygulama, araştırma yazınında var olan genel kalıpları görmeyi zorlaştırarak sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada kavrama, bağlamsal performans özelinde yer verilmiştir.

Bağlamsal performans, göreve ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirildiği ve amaçların gerçekleştirilmeye çalışıldığı örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranış kalıplarını içermektedir. Başka bir ifadeyle, işin psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamı üzerindeki etkileri aracılığıyla örgütsel etkililiğe katkıda bulunan davranışlardır. Çalışanlar iş arkadaşlarının bir görevi tamamlamasına yardımcı olduklarında, üstleri ile işbirliği yaptıklarında, zorlu örgütsel hedeflere ulaşmak için ısrar ettiklerinde ya da örgütsel süreçleri iyileştirecek yeni yollar önerdiklerinde sergiledikleri davranış, bağlamsal performans olarak nitelendirilmektedir, (Motowidlo ve Kell, 2013: 18; Gellatly ve Irving, 2001: 231; Van Scotter vd., 2000: 526; Borman ve Motowidlo, 1997: 100; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476). Çalışanlar örgütlerine iş bağlamında birkaç farklı yolla katkıda bulunabilirler. Bunlardan ilki, çalışanları örgütsel anlamda değerli davranışlar sergilemeleri için etkilemektir. Bir çalışanın örgüte katkı sunan davranışı, yaratacağı pozitif etki ile işin sosyal bağlamı üzerinden işbirliği ve olumlu ilişkilere yol açabilmekte, bu da işin psikolojik bağlamı üzerinden diğer çalışanları daha fazla çalışma yönünde motive edebilmektedir. Ayrıca bu durum, örgüt genelindeki norm, kültür ve iklim üzerindeki etkileri aracılığıyla örgütsel düzeye yayılabilmekte, nihai olarak organizasyon genelinde bireylerin performansını geniş bir şekilde etkileyebilmektedir. Etkinin negatif yönlü olması, sonucun da negatif olmasına neden olmaktadır. İş bağlamında örgüte katkıda bulunmanın bir başka yolu, bireyin örgütsel olarak değerli davranışlar sergilemeye hazır olmasını artırmaktır. İnsanların kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek için yaptıkları şeyler işe hazır olmayı artırırken, iş yerinde alkol veya uyuşturucu tüketmek gibi eylemler, bir bireyin etkili bir şekilde çalışmaya hazır olma durumunu azaltmaktadır. Bu örneklerden iki pozitif beklenen değere sahipken, diğeri negatif beklenen değere sahiptir. Üçüncü ve son yol ise örgütün somut kaynaklarını

etkileyen eylemlerdir. Örneğin, bir toplantıdan sonra toplantı salonunu temizlemek, örgütün işleri için şahsi otomobil veya bilgisayar gibi kişisel kaynakları kullanmak ve bir ofisten çıkarken ışıkları kapatarak elektrik tasarrufu sağlamak gibi eylemlerin tümü örgütsel bağlamın somut yönleri üzerindeki etkileri nedeniyle pozitif beklenen değere sahiptir. Diğer taraftan, hırsızlık, sabotaj ve kurumsal kaynakların veya tesislerin israfı veya imhası gibi eylemler, örgütsel bağlamın somut yönleri üzerindeki etkileri nedeniyle de negatif beklenen değere sahiptir. Bu üç bağlamsal performans biçimi, işin psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamının farklı özelliklerini vurgulamaktadır (Motowidlo ve Kell, 2013: 17-19).

Borman ve Motowidlo (1993), bir davranışın bağlamsal performans kapsamında değerlendirilebilmesi için taşıması gereken bazı özellikler belirtmiştir. Bunlar; işin resmi olarak parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak, kendi görev faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra coşku ve çaba sergilemek, başkalarına yardım etmek ve işbirliği yapmak, kişisel olarak uygunsuz olsa bile örgüt kurallarını ve prosedürlerini takip etmek ve kurumsal hedefleri onaylamak- desteklemek ve savunmak şeklinde sıralanmaktadır. (Borman ve Motowidlo, 1997: 102; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476).

Bağlamsal performans davranışları, iş arkadaşları, üstler veya müşterilerle etkileşimlerin yanı sıra öz disiplin, sebat (persistence) ve çaba gösterme istekliliğini gösteren davranışlarla da ilişkilidir (Van Scotter vd., 2000: 527). Küresel rekabetin, çalışanlardan beklenen çaba seviyelerini yükseltmesi, örgütsel küçülmenin çalışan uyumluluğunu ve ekstra çaba gösterme istekliliğini bir gereklilik haline getirmesi, müşteri hizmetlerinin giderek daha fazla vurgulanması (Borman ve Motowidlo, 1997: 107) ve işin değişen doğasıyla birlikte çalışma ortamında ekip kullanımının artması bağlamsal performansın öneminin artmasına neden olmaktadır (LePine vd., 2000: 53). Çünkü bu boyut, yardım etme ve işbirliği yapma, başkalarını cesaretlendirme, arkadaş canlısı olma ve kişisel olarak destekleyici olma gibi davranışları içermekte ve bu özelliği ile gruplarda daha etkili kişilerarası etkileşime yol açması beklenmektedir (Brownlee ve Motowidlo, 2011: 25).

#### **4.2.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar**

Borman ve Motowidlo (1993), görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrımı, bu boyutlara ilişkin davranışların örgütsel etkinliğe sunacağı katkı

(veya negatif etki) üzerinden yapmaktadırlar. Araştırmacılara göre görev performansını temsil eden davranışlar, örgütsel mal ve hizmetlerin üretimini doğrudan etkileyerek teknik işleyiş üzerindeki etkileri yoluyla örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır. Bağlamsal performansı temsil eden davranışlar ise teknik işleyişin gerçekleştiği sosyal, örgütsel ve psikolojik ortamı (bağlamı) geliştirerek veya koruyarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır. Ayrıca görev performansına ilişkin davranışlar, iş tanımlarında belirtilen ve çalışanların ücret karşılığında sergiledikleri davranışlardır. Bağlamsal performansa ilişkin davranışların iş tanımlarında görülmesi ihtimali ise düşüktür (Brownlee ve Motowidlo, 2011: 24; Goodman ve Svyantek, 1999: 255). Görev performansına ilişkin davranışların, örneğin bir performans değerlendirme formunda yer almasının, bağlamsal performansa ilişkin davranışlardan daha olası olması (Borman ve Motowidlo, 1997: 103) bu ayrımın beraberinde getirdiği diğer bir fark olarak değerlendirilmektedir.

Performans boyutları arasındaki farkı yaratan bir diğer faktör, performans ile ödül arasındaki ilişki durumudur. Görev performansı ile bu performansın karşılığı olarak sunulan ödüller arasındaki ilişkinin oldukça açık olduğu görülmektedir. Bu performans boyutunda çalışanlar; bilgi, beceri ve yetenekleri ile mal ve hizmetlerin üretimine katkıda bulundukları veya temel teknik destek sağladıkları için ödüllendirilmektedirler. Bağlamsal performans ve işle ilgili ödüller arasındaki ilişki ise bu derece doğrudan olmamaktadır (Van Scotter vd., 2000: 527).

Görev performansına ilişkin davranışların, işler arasında önemli ölçüde farklılık göstermesine karşın, bağlamsal performans davranışlarının işler arasında daha benzer olma eğilimi, bu iki boyut arasındaki farklılaşmanın başka bir nedenidir. Son olarak, görev performansının öncüllerinin bilişsel yeteneği içermesi olası olduğu daha yüksekken, bağlamsal performansın öncüllerinin kişilik değişkenlerini içermesi daha olası görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 102- 103). Bu nedenle görev performansının, kişilik özelliklerindeki bireysel farklılıklardan ziyade, bireysel yetenek farklılıklarıyla daha güçlü bir şekilde ilişkili olması beklenmektedir. Bağlamsal performansın ise kişilik özelliklerindeki bireysel farklılıklarla, yetenekteki bireysel farklılıklardan daha güçlü bir şekilde ilişkili olması beklenmektedir (LePine vd., 2000: 57; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476).

Görev performansı ile bağlamsal performans arasında açıklanan bu farklara rağmen, iki boyut her zaman birbirinden net olarak ayrıştırılamamaktadır. Bazı davranışlar her iki yönden örgütsel etkinliğe katkıda bulunabilmekte, bu da davranışın hangi performans boyutuna dâhil edileceği sorununu ortaya çıkarmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bazı davranışlar, ürün ve hizmetlerin üretimine doğrudan yardımcı olarak (veya zarar vererek) görev performansına katkıda bulunurken; aynı zamanda işin sosyal, örgütsel veya psikolojik bağlamına yardımcı olmakta (veya zarar vermekte) ve bağlamsal performansa da katkıda bulunabilmektedir (Motowidlo ve Kell, 2013: 22).

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında performans, yüksek oranda sergilenmek istenen nihai bir çıktı olarak değerlendirilmektedir. Sahip olduğu bu nitelik nedeniyle çok farklı bilim dallarında araştırma konusu yapılan performans kavramı, Scopus veri tabanında yapılan incelemede (başlık, özet ve anahtar kelimeler bazında) tarih sınırlaması olmaksızın 6 milyon 31 bin 798 çalışmada geçerken, yalnızca 2021 yılında 123 bin 205 çalışmada geçmektedir. İşletme, Yönetim ve Muhasebe bazında ise 204 bin 579 çalışmada geçen kavram, 2021 yılında aynı kritere göre 4 bin 553 çalışmada geçmektedir.

Performansı konu alan ve yirmi yıllık bir dönemde yapılmış olan 146 meta analiz çalışmasını inceleyen araştırma, çalışmaların yüzde 72,5'inde bireysel performansın bağımlı değişken veya sonuç ölçütü olarak ele alındığını göstermektedir (Sonnentag ve Frese, 2002: 4). Bu araştırma sonucu ile Scopus veri tabanından ulaşılan rakamlar bir arada düşünüldüğünde performans kavramının öncüllerinin açıklanması veya performansın sonuçlarının incelenmesi ayrı birer çalışma konusu olacak kadar geniş görülmektedir. Bu nedenle diğer üç bölümde konu alınan kavramların öncül/kaynak ve sonuçları açıklanmaya çalışılmış olsa da bu bölümde böyle bir açıklamaya girilmemiştir.

## 5. BÖLÜM: İŞİN ANLAMININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞTE MUTLULUK VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ

Çalışmanın bu bölümünde, doktorların işlerine yükledikleri anlamın performansları üzerindeki etkisinde<sup>1</sup> işte mutluluk ve psikolojik dayanıklılığın rolüne ışık tutmak üzere yürütülen araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yazına katkıları, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırma verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bireylerin iyilik düzeylerini mümkün olan en üst düzeye çıkarma ve bu düzeyde tutma çabası, pozitif psikoloji çalışmalarının en temel amaçlarından birisi olarak nitelendirilebilir. Bu amaçla örgütlere dönük rol üstlenen pozitif örgütsel davranış çalışmalarının sayısının her geçen gün daha da arttığı gözlenmektedir. Bu artışta en dikkat çeken değişkenlerden birinin “mutluluk” olduğu söylenebilir. Mutluluğa bu denli önem verilmesindeki nedenlerden birinin, iş hayatında mutluluk üzerinden elde edilen kazanımların bireyselliğin ötesine geçeceği yönündeki beklenti olduğu düşünülmektedir. Kişisel mutluluğun, bireysel ve örgütsel performansa yapacağı katkının, toplumsal refah ve küresel büyüme gibi çeşitli faktörler üzerinden genişleyeceği ve çok yönlü etki yaratacağı söylenebilir. Bu genişlemenin daha sağlam bir temele oturması için, mutluluğun farklı bir değişkenle birlikte değerlendirilmesinin anlamlı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda ihtiyaç duyulan değişkenin, temel bir yapı taşı olarak, “anlam” olduğu düşünülmektedir. Çünkü mutlulukla ilgili bunca çaba ve araştırmaya rağmen istenilen düzeye gelinememesindeki (suç oranları, stres, intihar vb. olaylardaki artış) önemli etkenlerden birisinin “anlam” eksikliği olduğu düşünülmektedir. Çalışma sürecinde “anlam”ın bu yönüne ve gücüne vurgu yapılamaya çalışılmıştır. Bunun gerekliliği, bu konularda yapılan çalışmalara ilişkin istatistiksel verilerden de görülmektedir. Scopus veri tabanında “anlam” ve “mutluluk” kavramları bir arada “makale başlığı” kriterine göre taratıldığında bir tanesi Türkiye’den olmak üzere yalnızca 61 çalışma ile karşılaşılmaktadır. Örgütsel davranış alanı açısından daha ilginç olan durum ise bu çalışmalardan yalnız iki tanesinin işte anlam ve mutlulukla ilgili olmasıdır.

<sup>1</sup> Araştırma kapsamında “etki” ifadesi ile kastedilen “istatistiksel etki”dir.

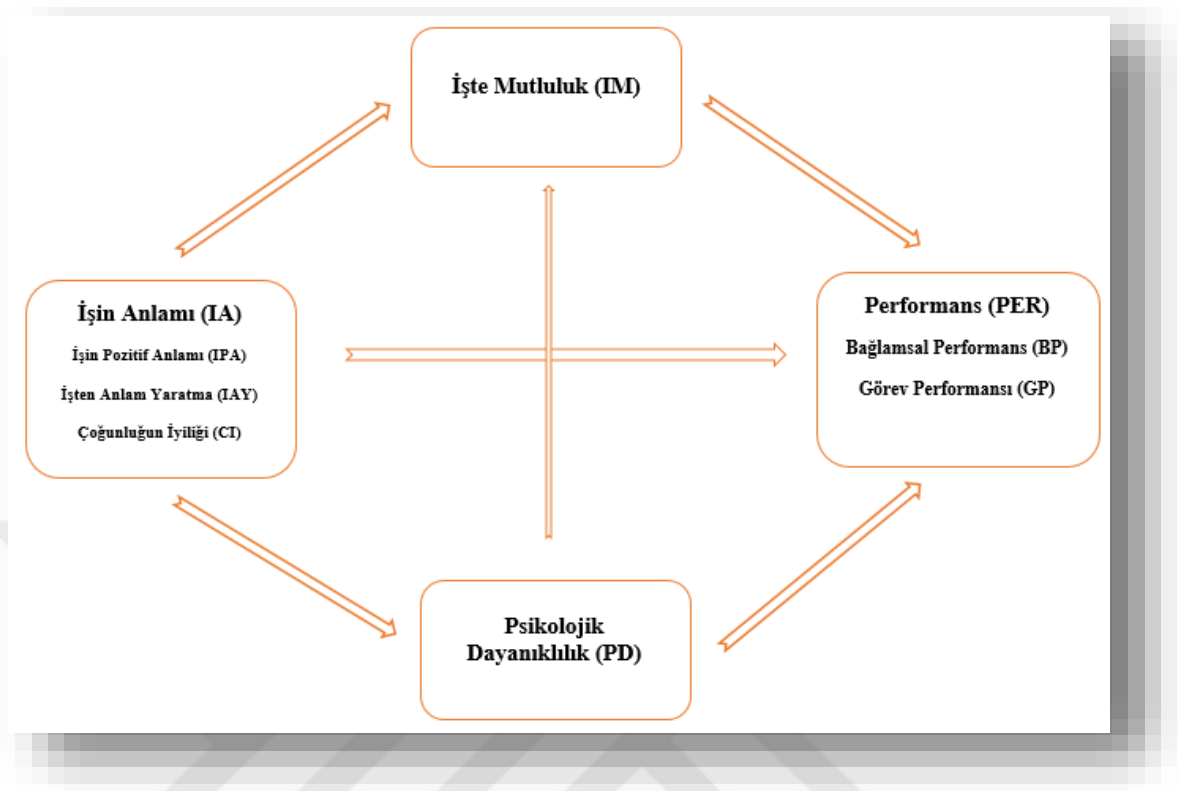
Araştırmanın diğer değişkenleri olan psikolojik dayanıklılık ve performansın, örgütsel davranış araştırmalarında diğer iki değişkene göre çok daha fazla çalışıldığı söylenebilir. Yüksek performansın örgütsel faaliyet ve araştırmalardaki nihai hedef olması nedeniyle özellikle performans değişkeninin ön plana çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte bu araştırmanın, anlamlı mutluluğun yapıcı ve kalıcı performans açısından önemini ortaya koyma çabasıyla farklı bir felsefeden beslendiği değerlendirilmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde araştırmanın ilk amacı, Tokat'ta kamu sektöründe görev yapmakta olan doktorların işlerine yükledikleri anlamın, performansları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkide işte mutluluk ile psikolojik dayanıklılığın aracı rollerini incelemektir. Araştırmanın diğer amacı, işin anlamı ve işte mutluluk konularını bir arada inceleyerek konuya ilişkin sınırlı yazına katkı sunmaktır. Bunu yaparken özellikle, mutluluğa “anlam” odaklı bir pencereden bakarak, mutluluk konusundaki tartışmalara katkı sunmak çalışmanın bir diğer amacıdır. Yazında iki değişkenin birlikte işlendiği az sayıda çalışmadan biri olması ve yerli yazında işletme alanında ilk tez çalışması olması nedeniyle çalışmanın önem arz ettiği düşünülmektedir. Araştırmanın, dört değişkenin (işin anlamı, işte mutluluk, psikolojik dayanıklılık ve performans) bir arada incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle de önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışma sürecinde mutluluk ifadesi ile işte mutluluk, anlam ile de işin anlamı/anlamlı iş kastedilmiştir. İncelenen ve dayanak alınan çalışmalarda da bu kavramlardan yararlanılmaya dikkat edilmiştir. Bununla birlikte işe ilişkin anlam ve mutluluk konularında sınırlı sayıda çalışma olması nedeniyle, özellikle değişkenler arası ilişkilere dayanak bulma noktasında dönem dönem esnek davranılmış (örneğin mutluluk için iyi oluş, anlam için hayatın anlamı gibi) ve benzer değişkenlerden de yararlanılmıştır.

## 5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın amacı ve önemi başlığı altında açıklanmaya çalışılan bilgiler çerçevesinde belirlenmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan araştırma modeli şu şekildedir:



**Şekil 5.1:** Araştırma Modeli

Araştırma amaçları çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: İşin anlamı, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1a</sub>: İşin anlamının işin pozitif anlamı boyutu, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: İşin anlamının işten anlam yaratma boyutu, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: İşin anlamının çoğunluğun iyiliği boyutu, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İşin anlamı, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2a</sub>: İşin anlamının işin pozitif anlamı boyutu, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>: İşin anlamının işten anlam yaratma boyutu, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>: İşin anlamının çoğunluğun iyiliği boyutu, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: İşin anlamı, işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3a</sub>: İşin anlamının işin pozitif anlamı boyutu, işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3b</sub>: İşin anlamının işten anlam yaratma boyutu, işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3c</sub>: İşin anlamının çoğunluğun iyiliği boyutu, işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İşin anlamı, psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4a</sub>: İşin anlamının işin pozitif anlamı boyutu, psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4b</sub>: İşin anlamının işten anlam yaratma boyutu, psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4c</sub>: İşin anlamının çoğunluğun iyiliği boyutu, psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: İşte mutluluk bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: İşte mutluluk görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: Psikolojik dayanıklılık işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>8</sub>: Psikolojik dayanıklılık bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>9</sub>: Psikolojik dayanıklılık görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>10</sub>: İşin anlamının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluk aracılık rolü üstlenmektedir.

H<sub>11</sub>: İşin anlamının görev performansı üzerindeki etkisinde işte mutluluk aracılık rolü üstlenmektedir.

H<sub>12</sub>: İşin anlamının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık aracılık rolü üstlenmektedir.

H<sub>13</sub>: İşin anlamının görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık aracılık rolü üstlenmektedir.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma varsayımları aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, doktorların işlerine ilişkin anlam ve mutluluk düzeyleri ile psikolojik dayanıklılık ve performans düzeylerini ölçmek için geçerli

ve güvenilir oldukları varsayılmıştır. Bu varsayım yapılan analizlerle doğrulanmıştır.

- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.
- Örneklem grubunda yer alan doktorların verdikleri cevapların doğru olduğu kabul edilmiştir.

## 5.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 5.4.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Tokat'ta kamu sektöründe görev yapmakta olan tıp doktorları oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan -özellikle- işin anlamı ve işte mutluluk değişkenlerinin incelenmesi açısından en değerli örneklemelerden birinin doktorlar olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı birimlerde ve Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görev yapmakta olan doktorlardan veri toplanmıştır. Araştırma evreni, anket uygulama izni işlemlerinde karşılaşılan çeşitli sıkıntılar ve veri toplama süreçlerinde pandemi salgınında yaşanan dalgalanmalar göz önünde bulundurularak mümkün olan en optimum düzeyde tutulmuştur.

Araştırma uygulaması, ilgili kurumların izni (Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'nün 09.12.2020 / 87064461-044; TOGÜ Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü'nün 26.11.2020 / 21979232-020 tarih ve sayılı yazıları) ve katılımcıların rızası alınarak gerçekleştirilmiştir. Online bir anket sitesinde hazırlanan form, anket linki aracılığıyla katılımcılara dağıtılmıştır. Bu dağıtım, linkin yer aldığı resmi yazı üzerinden (İl Sağlık Müdürlüğü için) yapıldığı gibi, hastane yöneticilerinin çeşitli mesajlaşma uygulamaları üzerinden sorumlulukları alanındaki doktorlarla paylaşımları ile de gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte en fazla veri, doktorlar ve yakın çevreleri ile kurulan sosyal bağlantılar neticesinde, katılımcıların kendi aralarındaki sosyal paylaşımları üzerinden elde edilmiştir. Araştırmanın başında bilinçli olarak seçilen ve beklenenle paralel bir sonuç yaratan bu yol, kolayda örneklem yöntemine benzemekle birlikte, çalışmada unvana göre kotalı örneklem yönteminin gereklerine de ulaşıldığı söylenebilir. Bu kapsamda araştırma evreni, 358'i uzman ve 527'si pratisyen (asistan doktorlar bu grupta değerlendirilmiştir) olmak üzere toplam 885 doktordan oluşmaktadır. Araştırma analizleri, 110 uzman ve 172 pratisyen (toplam 282) doktordan elde edilen veriler ışığında

gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan katılımcı sayısının, evreni temsil açısından kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir (Sekaran, 1992; akt. Altunışık ve ark, 2010: 135).

#### **5.4.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada doktorların işlerine atfettikleri anlamı değerlendirmek amacıyla “İşin Anlamı Ölçeği”, işten duydukları mutluluğu ölçmek için “İşte Mutluluk Ölçeği”, psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek için “Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği”, performans düzeylerini ölçmek için “İş Performansı Ölçeği” ve demografik özelliklerini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırma anketi bu beş bölümün bir araya gelmesi sonucu 79 ifadeden oluşmuştur. Katılımcıların anket formundaki ifadelere ne düzeyde katıldıklarını belirlemek amacıyla 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). TOGÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’nun 05.06.2020 tarih ve 08.06 sayılı kararıyla etik onayı alınmış olan anket formunda yer alan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

##### **5.4.2.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırma kapsamındaki doktorların demografik özelliklerinin tespiti amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

##### **5.4.2.2. İşin Anlamı Ölçeği**

Araştırma değişkenlerinden işin anlamına ilişkin veriler Steger ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen “The Work and Meaning Inventory -WAMI” adlı 10 ifade ve 3 boyuttan oluşan ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Ölçekte yer alan boyutlar İşin Pozitif Anlamı (IPA - 4 ifade), İşten Anlam Yaratma (IAY - 3 ifade) ve Çoğunluğun İyiliği (CI- 3 ifade) şeklinde sıralanmaktadır. Ölçekte bir adet ters ifade (işim dünyaya herhangi bir fark katmaz) bulunmakta olup, bu ifadeye ilişkin veriler analiz öncesi ters çevrilerek puanlanmıştır. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerliliği Akın ve arkadaşları (2013) tarafından 10 ifade ve üç boyutta (Cronbach alfa katsayısı ,82 / ,93 arasında) ayrıca Fındıklı ve arkadaşları (2017) tarafından 10 ifade ve tek boyutta (Cronbach alfa katsayısı ,88) gerçekleştirilmiştir.

#### 5.4.2.3. İşte Mutluluk Ölçeği

Katılımların işte mutluluk düzeyleri, Salas-Vallina ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen 31 ifadeli ve 3 boyutlu İşte Mutluluk Ölçeği (Happiness at Work Measurement – HAW) kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin boyutları İşe Adanmışlık (IA - 17 ifade), İş Tatmini (IT - 6 ifade) ve Duygusal Bağlılık (DB - 8 ifade) şeklinde sıralanmaktadır. Ölçekte bir tane ters ifade bulunmaktadır (bu işletmeye olduğu gibi, başka bir işletmeye de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum). İşte Mutluluk Ölçeği'nin 9 ifade ve 3 boyuttan (her boyutta 3 ifade) oluşan kısa formu da (Shorted Happiness at Work Scale – SHAW) (Salas-Vallina ve Alegre, 2018) bulunmaktadır. Ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ,90 ile 99 arasında raporlanmıştır (Salas-Vallina ve Alegre, 2018: 10).

#### 5.4.2.4. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Araştırmaya katılan doktorların psikolojik dayanıklılık düzeylerini ölçmek amacıyla Smith ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen tek boyut ve 6 ifadeli Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (Brief Resilience Scale) kullanılmıştır. Ölçekte 3 ters ifade (örneğin, stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim) bulunmaktadır. Türkçe güvenilirlik ve geçerliği Doğan (2015) tarafından gerçekleştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,83 olarak hesaplanmıştır.

#### 5.4.2.5. Performans Ölçeği

Araştırmada iş performansını ölçmek amacıyla Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilmiş olan 2 boyut ve 25 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin ilk 16 madde bağlamsal performansı (BP) ölçen ifadeleri içerirken, diğer 9 madde görev performansını (GP) ölçen ifadeleri içermektedir. Ölçekte yer alan 3 ters ifade (örneğin, hak etmediğim iş molaları alırım) analize dâhil edilirken gerekli dönüştürmeler yapılarak puanlanmıştır. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarından biri Polatçı (2011) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik değeri ,93 olarak hesaplanmıştır.

#### 5.4.3. Pilot Uygulama

Araştırmada kullanılacak ölçekler, yazında kullanılan ölçekler olsa da yabancı dilden çevrilen ölçek ifadelerinin çeviriden kaynaklanan bir yanlış anlaşılmaya neden olmaması, ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığının değerlendirilmesi ve bu kapsamda

ölçek güvenilirlik ve geçerliliklerinin kontrol edilmesi amacıyla pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem tercih edilmiştir. Pilot uygulama, araştırma evreni içinde yer alan 150 doktora online anket gönderimi ile başlamıştır. Anket gönderilen doktorlardan 94 tanesi anketi cevaplamış, 24 anketin eksik ve hatalı içeriğe sahip olması nedeniyle verilerden çıkarılması sonucu, çalışma 70 anket üzerinden yürütülmüştür. Bu sayı, Johanson ve Brooks'un (2010) pilot çalışmalarda gerekli olan örneklem büyüklüğü konusundaki kriterlerini karşılamaktadır.

Pilot uygulama için veri toplama sürecinde ankete katılım gösteren ve iletişim imkânı bulunan doktorlardan ankete ilişkin görüşlerini paylaşımları istenmiş, soruların açık ve anlaşılır olduğu; fakat soru sayısının çok olduğu yönünde eleştiriler alınmıştır. Analizden çıkarılan anket sayısının çok olmasının bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Esas veri toplama sonrası bu durumun (bazı eksik ifadelerin ortalama değerler üzerinden tamamlanması dışında) düşük düzeyde yaşanması, soru sayısı açısından araştırmalarda genel olarak değerlendirilmesi gereken bir durum olarak dikkati çekmektedir. Bu düşüncüyü doğrulayan bir diğer işaret de anketi kısa sayılabilecek olması nedeniyle cevapladığı veya rahatlıkla cevapladığı yönünde görüş belirten çok sayıda katılımcı tepkisidir.

Güvenilirlik değerleriyle ilgili dikkat çeken diğer bir durum, işte mutluluk ölçeğinin DFA öncesi çok yüksek değere sahip olmasıdır. Bu durum bazı araştırmacılar tarafından (örneğin, Yaşar, 2014: 70) ölçme aracında yer alan tutum maddeleri arasında çok yüksek düzeyde uyum olduğu ve bunun da tek bir psikolojik yapıya işaret ettiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Bununla birlikte ,90'nın üzerinde güvenilirlik değerlerinin ölçekte gereksiz ifadeler olabileceğine işaret ettiğini ve bu durumda bazı ifadelerin ölçekten çıkarılması gerektiğini belirten çalışmalar da (Cortina, 1993; Tavakol ve Dennick, 2011; Kılıç, 2016) bulunmaktadır. İşte mutluluk ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerlerindeki DFA sonrası değişimin yazındaki ikinci görüşten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Anket formlarından elde edilen veriler, SPSS (eksik veri, normal dağılım, güvenilirlik analizi vb.) ve LISREL (doğrulayıcı faktör analizi -DFA-) programları aracılığıyla analizlere tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar

aşağıda sunulmuş olup, tüm ölçeklerin gerekli güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.1:** Ölçeklerin DFA Öncesi ve Sonrası Güvenilirlik Değerleri

| ÖLÇEK                   | Orjinal Ölçek |              | DFA Sonrası Ölçek |              |
|-------------------------|---------------|--------------|-------------------|--------------|
|                         | İfade Sayısı  | Güvenilirlik | İfade Sayısı      | Güvenilirlik |
| İşin Anlamı             | 10            | ,87          | 10                | ,90          |
| İşte Mutluluk           | 31            | ,95          | 8                 | ,85          |
| Psikolojik Dayanıklılık | 6             | ,85          | 6                 | ,86          |
| Performans              | 25            | ,90          | 17                | ,88          |
| <b>Toplam</b>           | <b>72</b>     |              | <b>42</b>         |              |

Güvenilirlik analizleri sonrasında ölçeklerin geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan analiz (DFA) sonuçları, ölçeklerin geçerliliğini ve araştırmaya konu evren üzerinde bu ölçeklerin kullanılması için en uygun düzey ve faktör yapılarını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda ulaşılan sonuçlar özetle şu şekilde açıklanabilir:

- İşin anlamı ölçeği, orijinal formuna uygun olarak 3 boyut ve 10 ifade ile geçerlenmiştir.
- İşte mutluluk ölçeğinin uzun formu, farklı düzey ve modifikasyon denemelerine rağmen geçerlenememiştir. Bunun üzerine ölçeğin kısa formunda yer alan 9 ifade üzerinde geçerlenmeye çalışılan ölçek, tek boyut ve 8 ifade ile geçerlenmiştir.
- Psikolojik dayanıklılık ölçeği, orijinal formuna uygun olarak tek boyut ve 6 ifade ile geçerlenmiştir.
- Performans ölçeği, bağlamsal performans ölçeğinden 6 ve görev performansı ölçeğinden 2 ifade çıkarılarak, iki boyut ve 17 ifade ile geçerlenmiştir.

Bu sonuçlar neticesinde ulaşılan yeni anket formu çalışmanın sonunda Ek-1’de sunulmuştur. Sonuçların elde edildiği DFA süreçleri daha detaylı olarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 5.4.4. Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek ve araştırma için en uygun yapıyı belirlemek amacıyla LISREL programı üzerinden doğrulayıcı faktör

analizleri gerçekleştirilmiştir. DFA sürecinde tek faktörlü, birinci düzey ve ikinci düzey DFA değerlerine bakılmış ve tüm analizlerde birinci düzey DFA sonuçlarının daha iyi uyum değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Çalışmada kriter alınması düşünülen uyum iyiliği değerlerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 5.2:** DFA Analizleri İçin Kriter Alınan Uyum İyiliği Değerleri

| UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ             |             |             |                            |                            |             |             |             |
|------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                                    | $\chi^2/df$ | SRMR        | RMSEA                      | GFI                        | NFI         | NNFI        | CFI         |
| <b>Mükemmel uyum</b>               | $\leq 2$    | $\leq 0,05$ | $\leq 0,05$                | $\geq 0,95$                | $\geq 0,95$ | $\geq 0,95$ | $\geq 0,95$ |
| <b>Kabul Edilebilir (İyi) uyum</b> | $\leq 5$    | $\leq 0,08$ | $\leq 0,08$ ( $\leq ,10$ ) | $\geq 0,90$ ( $\geq ,85$ ) | $\geq 0,90$ | $\geq 0,90$ | $\geq 0,90$ |

Schumacker ve Lomax, 2010: 76; Kline, 2011: 205-209; Meydan ve Şeşen, 2011: 37, Büyüköztürk vd., 2004.

Bununla birlikte yukarıda yer alan bazı uyum iyiliği değerleri, daha alt değerlere sahip olduklarında da kabul edilebilir uyum için yeterli görülebilmektedir. GFI için ,85 ve AGFI için ,80 ve daha büyük değerlerin kabul edilebilir uyum olarak kabul görmeleri (Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Büyüköztürk vd., 2004) bu duruma örnek verilebilir. Ayrıca RMSEA değerinin ,05'ten küçük olması iyi uyum, ,08'den küçük olması ise kabul edilebilir uyumu göstermekte; ,10 ve üzerindeki değerlerin ise zayıf uyuma işaret ettiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte normalde kabul edilebilecek bir modelin örneklem küçüklüğü nedeniyle reddedilebileceği, bu nedenle de küçük örneklemelerde bu indeksin tercih edilmesinin uygun görülmediği belirtilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 34). Arlı ise (AMOS ile İleri Düzey YEM Uygulamaları Eğitimi- Ayeum-) Byrne, Kline veya Schumacker'in kitaplarına atıfla, çalışmalarda her bir uyum iyiliği grubundan 1-2 değere yer verilmesinin uygun olacağı ve toplamda yer verilen 5 değerden 4'ünün yeterli değerlere sahip olmasının modelin kabulü için yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu görüşe göre, çalışmada yer verilmesi gerekli (RMR, GFI, CFI, RMSEA gibi) 5 uyum iyiliği değerinin 4'ü gerekli değerleri sağlıyorsa model kabul edilebilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmada mümkün olduğunca mükemmel uyum değerleri yakalanmaya çalışılmış, araştırmalarda çoğunlukla kabul gören (bkz. Tablo 5.2.) daha yüksek değerler dikkate alınmıştır. Bununla birlikte bu değerlere ulaşamadığında yukarıda açıklanmaya çalışılan ve daha esnek sayılabilecek değer ve yaklaşımlara müracaat edilmiştir. Bu çerçevede çalışmadaki tüm ölçekler geçerlenmiş,

bu süreçte öncelik mümkün olduğunca madde koruma yaklaşımı olsa da, işte mutluluk ve performans ölçeklerinden toplam 30 ifade silinmek durumunda kalmıştır. Çoğunlukla t-değerleri ve faktör yüklerinde düşüklükten kaynaklanan bu durum, ölçeklerle ilgili kısmında açıklanmaya çalışılmıştır. Son durumda ulaşılan güvenilirlik değerleri Tablo 5.1.'de sunulmuştur.

#### 5.4.4.1.İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin DFA

İşin anlamı ölçeğinin orijinal formu, toplam 10 ifadenin 3 boyuta (işin pozitif anlamı 4, işten anlam yaratma 3 ve çoğunluğun iyiliği 3 ifade) dağıldığı bir yapı sergilemektedir. Bu yapının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda ulaşılan bazı değerler Tablo 5.3.'te sunulmuştur. Tabloda yer verilen standartlaştırılmış faktör yükleri, örtük değişken ile gözlenen değişken arasındaki korelasyon değerini ifade ederken;  $R^2$  değerleri ifadenin, toplam varyansın ne kadarını açıkladıklarını göstermektedir. Son olarak ,5 anlamlılık düzeyinde 1,96'nın altında t-değerleri, bu yolun modelden çıkarılması gerektiği anlamına geleceği için (Şimşek, 2007: 86), böyle bir değer olup olmadığını gözlemlemek amacıyla ifadelere ilişkin t-değerlerine de ilgili tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5.3.'teki veriler ışığında ölçeğin işten anlam yaratma boyutuna bağlı AN7 ifadesinin en yüksek, çoğunluğun iyiliği boyutuna bağlı AN10 ifadesinin ise en düşük ilişki ve açıklama düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Ulaşılan ve tabloda yer verilen t-değerleri istenilen düzeyin üstünde olduğu için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

**Tablo 5.3:** İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

| Ölçek İfadesi | Std. Faktör Yüğü | $R^2$ | t-Değeri |
|---------------|------------------|-------|----------|
| AN1           | ,49              | ,24   | 4,46     |
| AN2           | ,94              | ,88   | 3,68     |
| AN3           | ,68              | ,46   | 3,97     |
| AN4           | ,67              | ,45   | 3,16     |
| AN5           | ,56              | ,31   | 4,99     |
| AN6           | ,68              | ,46   | 5,98     |
| AN7           | ,97              | ,94   | 5,49     |
| AN8           | ,92              | ,85   | 10,06    |
| AN9           | ,92              | ,85   | 14,10    |
| AN10          | ,36              | ,13   | 3,07     |

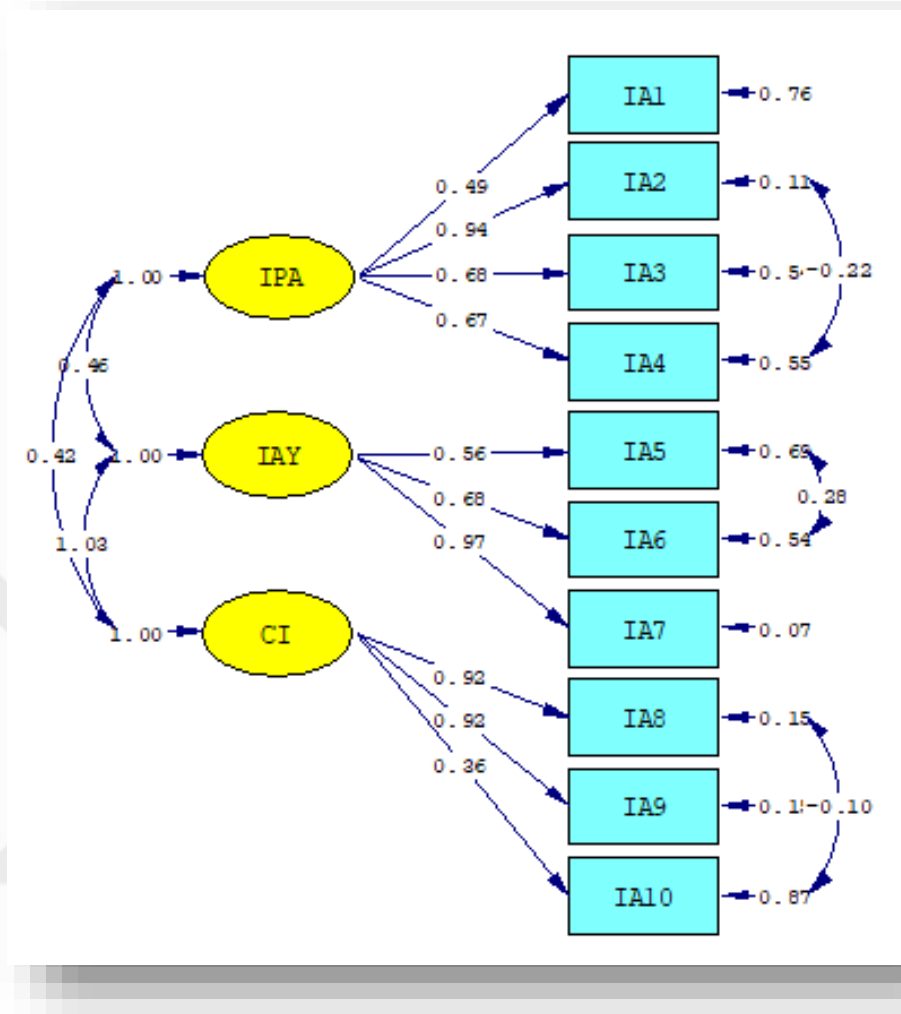
Faktör yükleri açısından her ne kadar AN10 ifadesinin faktör yükü düşük olarak değerlendirilebilse de, bu ifadenin çıkarılmasının çoğunluğun iyiliği boyutunu 2 ifadeye düşürecek olması ve yapılan ilave analizde bu maddenin çıkarılmasının uyum iyiliği açısından kayda değer bir değişime neden olmaması nedeniyle ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Bununla birlikte mevcut haliyle ölçeğin yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip olmadığı görülmüş, iyilik değerlerini yükseltmek için, teorik olarak uygun olan modifikasyon önerileri, yaratacakları etkinin büyüklüğüne bağlı olarak sırasıyla uygulanmıştır. Yapılan üç modifikasyon sonrası ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 5.4.'te sunulmuştur.

**Tablo 5.4:** İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | Model 1 | Kabul Edilebilir Uyum     | Mükemmel Uyum |
|---------------|---------|---------------------------|---------------|
| Kikare/df     | 2,05    | $\leq 5$                  | $\leq 2$      |
| GFI           | ,85     | $\geq ,90$ ( $\geq ,85$ ) | $\geq ,95$    |
| NFI / NNFI    | ,90     | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| CFI           | ,94     | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | ,124    | $\leq ,08$ ( $\leq ,10$ ) | $\leq ,05$    |

Schumacker ve Lomax, 2010: 76; Kline, 2011: 205-209; Şimşek, 2007: 14, 48; Çokluk, vd., 2010: 271-272; Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Büyüköztürk vd., 2004.

Bu değerlerin, tabloda yer verilen kriter değerler ve ölçek geçerleme başlığı altında yapılan öncül açıklamalar ışığında kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre işin anlamı ölçeği 3 boyut ve 10 ifadeli yapısıyla Türkçeye geçerlenmiştir. Ölçeğin geçerlenmiş son LISREL çıktısı Şekil 5.2.'de sunulmuştur.



Şekil 5.2: İşin Anlamı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA

#### 5.4.4.2. İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin DFA

İşte mutluluk ölçeğinin orijinal formu, toplam 31 ifade ve 3 boyuttan (işe adanmışlık 17, iş tatmini 6 ve duygusal bağlılık 8 ifade) oluşmaktadır. Bu yapının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 5.5.'te sunulmuştur.

**Tablo 5. 5:** İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

| Ölçek İfadesi | Std. Faktör Yüğü | R <sup>2</sup> | t-Değeri    |
|---------------|------------------|----------------|-------------|
| IM1           | ,83              | 0,69           | 8,51        |
| IM2           | ,87              | 0,76           | 9,30        |
| IM3           | ,57              | 0,32           | 5,15        |
| IM4           | ,42              | 0,18           | 3,64        |
| IM5           | ,94              | 0,88           | 10,86       |
| <u>IM6</u>    | ,94              | 0,88           | 10,85       |
| IM7           | ,91              | 0,83           | 10,08       |
| IM8           | ,74              | 0,55           | 7,23        |
| <u>IM9</u>    | ,75              | 0,56           | 7,46        |
| IM10          | ,57              | 0,32           | 5,14        |
| IM11          | ,46              | 0,21           | 4,03        |
| IM12          | ,39              | 0,15           | 3,38        |
| IM13          | ,47              | 0,22           | 4,07        |
| IM14          | ,39              | 0,15           | 3,35        |
| IM15          | ,67              | 0,45           | 6,31        |
| IM16          | ,45              | 0,20           | 3,89        |
| IM17          | ,65              | 0,42           | 6,03        |
| <u>IM18</u>   | ,68              | 0,46           | 6,56        |
| IM19          | ,63              | 0,40           | 4,77        |
| IM20          | ,58              | 0,34           | 4,42        |
| <u>IM21</u>   | ,69              | 0,48           | 5,19        |
| <u>IM22</u>   | ,88              | 0,77           | 6,33        |
| IM23          | ,87              | 0,76           | 6,26        |
| <u>IM24</u>   | ,77              | 0,59           | 7,88        |
| IM25          | ,63              | 0,40           | 5,45        |
| IM26          | ,69              | 0,48           | 6,08        |
| IM27          | ,19              | 0,04           | <b>1,59</b> |
| IM28          | ,85              | 0,72           | 7,83        |
| <u>IM29</u>   | ,88              | 0,77           | 8,25        |
| IM30          | ,87              | 0,76           | 8,15        |
| <u>IM31</u>   | ,96              | 0,92           | 9,17        |

Altı çizili ifadeler: Ölçeğin kısa formuna ilişkin ifadeler. Bold ifade: 1,96'nın altında değerler. İtalik ifadeler: Faktör yükü ,50'nin altında kalan değerler.

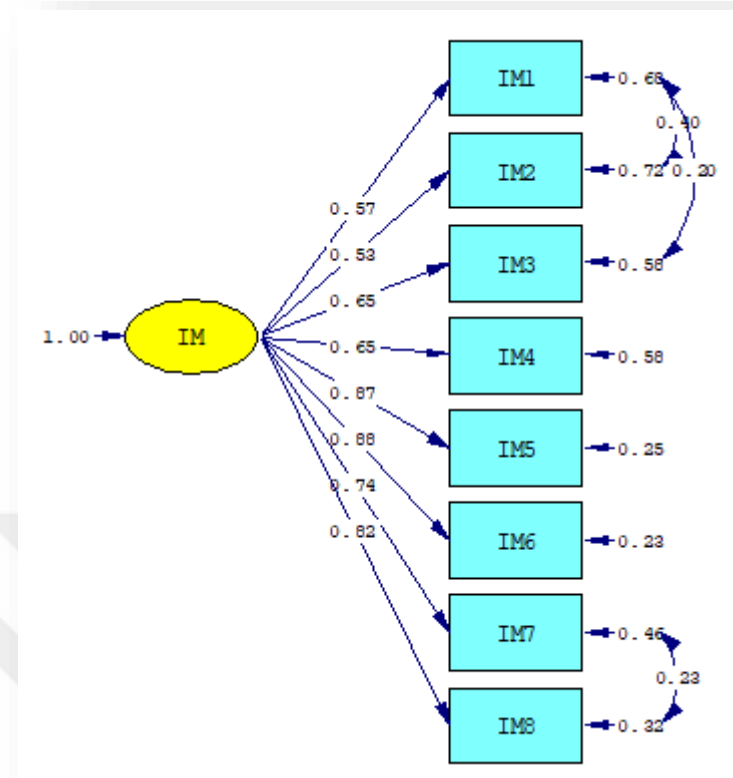
Ölçekle ilgili geçerleme sürecinde orijinal ölçek formunda (model 1) t-değeri 1,96'nın altında olan IM27 ifadesi ölçekten çıkarılmış (model 2) ayrıca önerilen ve teoriye uygun olan modifikasyonlar denenmiş; fakat uyum iyiliği değerlerinin referans değerlerden çok uzak olduğu görölmüşür (bkz Tablo 5.6). Bunun üzerine faktör yükleri

,50'nin altında olan ifadeler en düşükten başlanarak sırasıyla modelden çıkarılmış, bu süreçte en yüksek uyum iyiliği değerlerine 6 ifadenin de çıkarılmasıyla ulaşılmıştır (model 3).

**Tablo 5.6:** İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | Modeli 1<br>(3 Boyut, 31 ifade) | Model 2<br>(3 Boyut, 30 ifade) | Model 3<br>(3 Boyut 24 ifade) | Model 4 (3 boyutlu kısa form, 9 ifade) | Model 5<br>(Tek boyutlu kısa form, 8 ifade) | Kabul Edilebilir Uyum     | Mükemmel Uyum |
|---------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------|---------------|
| Kikare/df     | 2,12                            | 2,14                           | 1,98                          | 1,83                                   | 1,43                                        | $\leq 5$                  | $\leq 2$      |
| GFI           | ,54                             | ,54                            | ,62                           | ,89                                    | ,92                                         | $\geq ,90$ ( $\geq ,85$ ) | $\geq ,95$    |
| NFI / NNFI    | ,83                             | ,84                            | ,88                           | ,93                                    | ,98                                         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| CFI           | ,89                             | ,90                            | ,93                           | ,97                                    | ,99                                         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | ,128                            | ,128                           | ,119                          | ,110                                   | ,079                                        | $\leq ,08$ ( $\leq ,10$ ) | $\leq ,05$    |

Bununla birlikte özellikle GFI değerinin çok düşük olması ve modifikasyon ya da ifade çıkarma gibi farklı bir alternatif yol kalmaması nedeniyle ölçeğin kısa formunun uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır (model 4). Bu modeldeki uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerlerde olmakla birlikte, yapılan güvenilirlik analizinde ölçek boyutlarından işe adanmışlığın güvenilirlik değerinin düşük olduğu (,65), boyuttaki 3. ifadesinin çıkarılması durumunda (Cronbach's alpha if item deleted) güvenilirlik düzeyinin artacağı (,84) görülmüştür. Bu nedenle ifade modelden çıkarılmış ve ölçeğin bir boyutunda yer alan ifade sayısı ikiye düştüğü için tek faktörlü bir modelin denenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Bunun üzerine tek faktör ve 8 ifade ile (model 5) DFA gerçekleştirilmiştir. Önerilen modifikasyonların uygulanması sonucu ölçeğe ilişkin analiz sürecindeki en yüksek uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır (bkz. Tablo 5.6). Sonuç olarak, işte mutluluk ölçeği Türkçeye kısa formu ile tek boyut ve 8 ifade ile geçirilmiş ve Şekil 5.3'te son şekliyle sunulmuştur.



Şekil 5.3: İşte Mutluluk Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA

#### 5.4.4.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin DFA

Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin orijinal formu, tek faktörde toplanmış 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda ulaşılan değerler Tablo 5.7.'de sunulmuştur.

Tablo 5.7: Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

| Ölçek İfadesi | Std. Faktör Yüğü | R <sup>2</sup> | t-Değeri |
|---------------|------------------|----------------|----------|
| PD1           | ,70              | 0,49           | 6,10     |
| PD2           | ,66              | 0,44           | 5,76     |
| PD3           | ,84              | 0,71           | 7,93     |
| PD4           | ,69              | 0,48           | 6,08     |
| PD5           | ,73              | 0,53           | 6,62     |
| PD6           | ,76              | 0,58           | 7,02     |

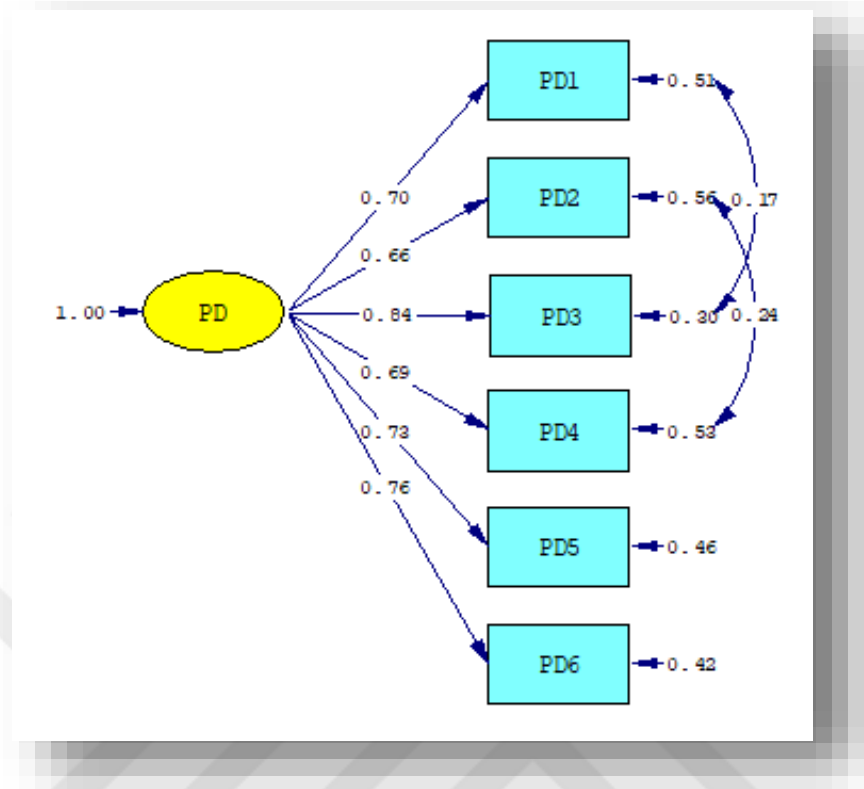
Tablo 5.7.'deki veriler ışığında ölçeğin PD3 ifadesinin en yüksek, PD2 ifadesinin ise en düşük ilişki ve açıklama düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Ulaşılan ve tabloda yer verilen t-değerleri istenilen düzeyin üstünde olduğu için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Bununla birlikte mevcut haliyle ölçeğin yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip olmadığı görülmüş, iyilik değerlerini yükseltmek için, teorik olarak uygun olan modifikasyon önerileri, yaratacakları etkinin büyüklüğüne bağlı olarak sırasıyla uygulanmıştır. Yapılan iki modifikasyon sonrası ulaşılan değerler Tablo 5.8.'de sunulmuştur.

**Tablo 5.8:** Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | Model 1 | Kabul Edilebilir Uyum     | Mükemmel Uyum |
|---------------|---------|---------------------------|---------------|
| Kikare/df     | 1,47    | $\leq 5$                  | $\leq 2$      |
| GFI           | ,95     | $\geq ,90$ ( $\geq ,85$ ) | $\geq ,95$    |
| NFI / NNFI    | ,98     | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| CFI           | ,99     | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | ,082    | $\leq ,08$ ( $\leq ,10$ ) | $\leq ,05$    |

Schumacker ve Lomax, 2010: 76; Kline, 2011: 205-209; Şimşek, 2007: 14, 48; Çokluk, vd., 2010: 271-272; Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Büyüköztürk vd., 2004.

Ulaşılan mükemmel uyum iyiliği değerleri sonucunda psikolojik dayanıklılık ölçeğinin tek faktör ve 6 ifade ile Türkçeye geçerlenmesi sağlanmıştır. Ölçeğin son şekline ilişkin program çıktısı aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 5.4:** Psikolojik Dayamlılık Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü DFA

#### 5.4.4.4. Performans Ölçeğine İlişkin DFA

Performans ölçeğinin orijinal formu, toplam 25 ifade ve 2 boyuttan (bağlamsal performans 16, görev performansı 9 ifade) oluşmaktadır. Bu yapının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 5.9.'da sunulmuştur.

Ölçekle ilgili geçerleme sürecinde ilk olarak orijinal ölçeğin uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır (model 1). Bu modelde yer alan BP4, BP8 ve BP10 ifadeleri t-değeri 1,96'nın altında olduğu için, en küçük faktör yüküne sahip ifadeden başlanarak tek tek modelden çıkarılmış, bu süreçte t-değerlerinde ve uyum iyiliği değerlerinde meydana gelen değişimler izlenmiştir (model 2).

**Tablo 5.9:** Performans Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

| Ölçek İfadesi | Std. Faktör Yüğü | R <sup>2</sup> | t-Değeri    |
|---------------|------------------|----------------|-------------|
| BP1           | ,82              | 0,67           | 7,90        |
| BP2           | ,87              | 0,76           | 9,29        |
| BP3           | ,57              | 0,32           | 5,09        |
| BP4           | ,17              | 0,03           | <b>1,32</b> |
| BP5           | ,93              | 0,86           | 10,76       |
| BP6           | ,95              | 0,90           | 10,80       |
| BP7           | ,91              | 0,83           | 10,03       |
| BP8           | ,07              | 0,00           | <b>,57</b>  |
| BP9           | ,77              | 0,59           | 7,01        |
| BP10          | ,12              | 0,01           | <b>,92</b>  |
| BP11          | ,49              | 0,24           | 3,60        |
| BP12          | ,31              | 0,10           | 2,47        |
| BP13          | ,45              | 0,20           | 3,41        |
| BP14          | ,38              | 0,14           | 2,58        |
| BP15          | ,66              | 0,44           | 6,02        |
| BP16          | ,40              | 0,16           | 3,21        |
| GP1           | ,77              | 0,59           | 7,66        |
| GP2           | ,84              | 0,71           | 7,83        |
| GP3           | ,80              | 0,64           | 6,99        |
| GP4           | ,88              | 0,77           | 8,20        |
| GP5           | ,67              | 0,45           | 5,99        |
| GP6           | ,69              | 0,48           | 6,09        |
| GP7           | ,35              | 0,12           | 2,49        |
| GP8           | ,39              | 0,15           | 2,93        |
| GP9           | ,57              | 0,32           | 4,81        |

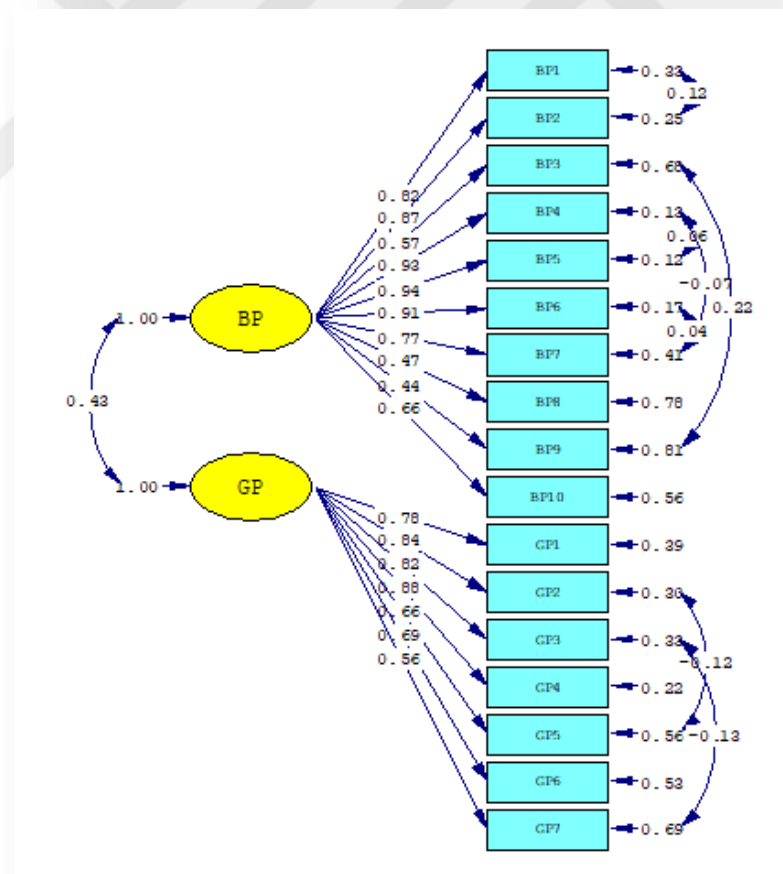
Bold ifade: 1,96'nın altında değerler. İtalik ifadeler: Faktör yüğü ,50'nin altında kalan değerler.

Modelde t-değerine bağlı ifade çıkarmaları sonrası modifikasyon önerileri teoriyle uyumlu şekilde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte uyum iyiliği değerlerinden GFI ve NFI'nın kabul edilebilir değerlerin çok altında olduğu görülmüştür. Bunun üzerine faktör yükleri ,50'nin altında olan ifadeler, en düşük faktör yüküne sahip olan ifadeden başlanarak ve her adımda değerlerdeki değişimler ve t-değerleri izlenerek modelden çıkarılmaya başlanmıştır. Beş ifadenin modelden çıkarıldığı bu işlem, uyum iyiliği değerleri, mümkün olan en iyi uyum değerlerine ulaştığında sonlandırılmıştır (model 3).

**Tablo 5.10:** Performans Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | Modeli 1<br>(25 ifade) | Model 2<br>(22 ifade) | Model 2<br>(Modifikasyon uygulamaları sonrası) | Model 3<br>(17 ifade) | Kabul Edilebilir Uyum     | Mükemmel Uyum |
|---------------|------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------|
| Kikare/df     | 1,79                   | 1,83                  | 1,88                                           | ,98                   | $\leq 5$                  | $\leq 2$      |
| GFI           | ,64                    | ,67                   | ,70                                            | ,84                   | $\geq ,90$ ( $\geq ,85$ ) | $\geq ,95$    |
| NFI / NNFI    | ,79                    | ,82                   | ,85                                            | ,99                   | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| CFI           | ,89                    | ,90                   | ,93                                            | 1,00                  | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | ,107                   | ,110                  | ,091                                           | ,000                  | $\leq ,08$ ( $\leq ,10$ ) | $\leq ,05$    |

Ulaşılan mükemmel uyum iyiliği değerleri (GFI hariç) sonucunda performans ölçeğinin Türkçeye geçerlenmesi iki faktör ve 17 ifadeli şekliyle sağlanmıştır. Ölçeğin son şekline ilişkin program çıktısı aşağıda sunulmuştur.

**Şekil 5.5:** Performans Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA

#### 5.4.5. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı'ndan yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri; DFA öncesi, DFA sonrası ve esas araştırmada kullanılan yapılar üzerinden incelenmiştir.

Analizler sonucu ulaşılan güvenilirlik değerleri (bkz. Tablo 5.11) incelendiğinde ölçeklerin geneli için en düşük güvenilirlik değerinin ,85 olduğu ve bu değer ,80'in üzerinde olduğu için (İslamoğlu, 2011: 139) tüm ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Özellikle 6 ifadeli psikolojik dayanıklılık ölçeğinin 3 ifadesinin ters kodlandığı göz önünde bulundurulduğunda, ulaşılan güvenilirlik değerlerinin daha büyük bir anlam ifade ettiği söylenebilir.

**Tablo 5.11: Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri**

| Ölçek                   | İfade Sayısı | Güvenilirlik |
|-------------------------|--------------|--------------|
| İşin Pozitif Anlamı     | 4            | ,85          |
| İşten Anlam Yaratma     | 3            | ,87          |
| Çoğunluğun İyiliği      | 3            | ,76          |
| İşin Anlamı -Genel-     | 10           | ,90          |
| İşte Mutluluk           | 8            | ,85          |
| Psikolojik Dayanıklılık | 6            | ,86          |
| Bağlamsal Performans    | 10           | ,81          |
| Görev Performansı       | 7            | ,92          |
| Performans -Genel-      | 17           | ,88          |
| <b>Toplam</b>           | <b>42</b>    |              |

#### 5.4.6. Verilerin Analizi

Araştırma verileri, SPSS ve LISREL programları aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak analizlere tabi tutulmuştur. Bu analiz öncesi katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş, pearson korelasyon testi, regresyon analizi ve fark testleri gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu yöntemler kullanılmadan önce elde edilen verilerde, uç değer ve kayıp verilerin temizlenmesi işlemleri gerçekleştirilmiş, sonrasında verilerin normal dağılıma

uygunluğu test edilmiştir. Bu aşamada 8 adet anket analizden çıkarılmış, az sayıda eksik değer ise ortalama değerler üzerinden tamamlanmıştır.

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, ilgili değerlerin -2 ile +2 arasında değişim göstermesine dikkat edilmiş (Tabachnick ve Linda, 2001: 73), verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle parametre tahminleri ve model uyum değerleri için en çok olabilirlik tekniği (Maximum Likelihood) kullanılmıştır.

## 5.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma örnekleminde elde edilen veriler ile bunların analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 5.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.12.'de sunulmuştur.

**Tablo 5.12:** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

| <b>Cinsiyet</b>                 | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Medeni Durum</b>          | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------|----------|----------|------------------------------|----------|----------|
| <b>Kadın</b>                    | 116      | 41,1     | Evli                         | 179      | 63,5     |
| <b>Erkek</b>                    | 166      | 58,9     | Bekâr                        | 103      | 36,5     |
| <b>Toplam</b>                   | 282      | 100      | <b>Toplam</b>                | 282      | 100      |
| <b>Yaş</b>                      | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Unvan</b>                 | <b>n</b> | <b>%</b> |
| <b>23 – 30 yaş arası</b>        | 102      | 36,2     | Pratisyen Doktor             | 172      | 61,0     |
| <b>31 – 40 yaş arası</b>        | 105      | 37,2     | Uzman Doktor                 | 110      | 39,0     |
| <b>41 yaş ve üzeri</b>          | 75       | 26,6     | <b>Toplam</b>                | 282      | 100      |
| <b>Toplam</b>                   | 282      | 100      |                              |          |          |
| <b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b> | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Toplam Çalışma Süresi</b> | <b>n</b> | <b>%</b> |
| <b>1 yıldan az</b>              | 63       | 22,3     | 1 yıldan az                  | 30       | 10,6     |
| <b>1-5 yıl</b>                  | 96       | 34,0     | 1-5 yıl                      | 63       | 22,3     |
| <b>6-10 yıl</b>                 | 66       | 23,4     | 6-10 yıl                     | 72       | 25,5     |
| <b>11 yıl ve üzeri</b>          | 57       | 20,2     | 11-15 yıl                    | 45       | 16,0     |
|                                 |          |          | 16 yıl ve üzeri              | 72       | 25,5     |
| <b>Toplam</b>                   | 282      | 100      | <b>Toplam</b>                | 282      | 100      |

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, cinsiyete göre erkek doktorların çoğunlukta olduğu (%59); bununla birlikte kadın katılımcıların da çoğu araştırmaya göre yüksek oranda (%41) katılım gösterdikleri dikkat çekmektedir. Doktorların çok büyük bir kısmının 23-40 yaş aralığında toplandığı ve %63,5'inin evli olduğu görülmektedir. Çoğunluğunu pratisyen doktorların (%61) oluşturduğu katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süresine göre 1-5 yıl (%34), toplam çalışma süresine göre ise 6-10 yıl (%25,5) aralığında en yüksek dağılımı gösterdikleri görülmektedir. Bununla birlikte çalışma süresi açısından iki özelliğe göre de dağılımın genel anlamda dengeli olduğu söylenebilir.

### 5.5.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri alt boyutlarıyla birlikte Tablo 5.13'te sunulmuştur.

**Tablo 5.13: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Değişken                     | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------|----------|----------------|
| İşin Pozitif Anlamı (IPA)    | 4,24     | ,70            |
| İşten Anlam Yaratma (IAY)    | 3,96     | ,89            |
| Çoğunluğun İyiliği (CI)      | 4,20     | ,78            |
| İşin Anlamı (IA)             | 4,15     | ,67            |
| Psikolojik Dayanıklılık (PD) | 3,12     | ,78            |
| İşte Mutluluk (IM)           | 2,68     | ,77            |
| Bağlamsal Performans (BP)    | 3,83     | ,55            |
| Görev Performansı (GP)       | 3,57     | ,82            |
| Performans (PER)             | 3,81     | ,53            |

Değişkenlerin ortalamaları açısından en yüksek ortalama işin anlamının ve işin pozitif anlamı alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde işin anlamı tüm alt boyutları ile en yüksek ortalama sahip olan değişkendir. Ortalaması en düşük olan değişkenler, sırasıyla işte mutluluk ve psikolojik dayanıklılık olarak dikkat çekmektedir. Performans ortalamaları, katılımcıların kendi kendilerini değerlendirmelerinin bir yansıması olarak çok yüksek sayılmayacak düzeydedir. Bu durum anketin gerçekçi bir

bakış açısıyla (en azından kendini değerlendirme etkisi düşük şekilde) cevaplandırıldığına ilişkin bir işaret olarak değerlendirilebilir.

### 5.5.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arası İlişkilere Ait Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi (Pearson Correlation) katsayıları Tablo 5.14'te sunulmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarına göre işin anlamının psikolojik dayanıklılık ve alt boyutlarıyla, ayrıca işte mutluluğun görev performansı ile ilişkili olmadığı, bunun dışında tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkili oldukları görülmüştür.

**Tablo 5.14:** Değişkenler Arası İlişkiler

|                                     | IPA    | IAY    | CI     | IA     | PD     | IM     | BP     | GP     | PER |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| <b>İşin Pozitif Anlamı (IPA)</b>    | 1      |        |        |        |        |        |        |        |     |
| <b>İşten Anlam Yaratma (IAY)</b>    | ,736** | 1      |        |        |        |        |        |        |     |
| <b>Çoğunluğun İyiliği (CI)</b>      | ,551** | ,553** | 1      |        |        |        |        |        |     |
| <b>İşin Anlamı -Genel- (IA)</b>     | ,897** | ,893** | ,793** | 1      |        |        |        |        |     |
| <b>Psikolojik Dayanıklılık (PD)</b> | ,067   | ,101   | ,079   | ,095   | 1      |        |        |        |     |
| <b>İşte Mutluluk (IM)</b>           | ,238** | ,338** | ,293** | ,334** | ,404** | 1      |        |        |     |
| <b>Bağlamsal Performans (BP)</b>    | ,482** | ,514** | ,352** | ,526** | ,208** | ,279** | 1      |        |     |
| <b>Görev Performansı (GP)</b>       | ,395** | ,348** | ,285** | ,401** | ,175** | ,115   | ,397** | 1      |     |
| <b>Performans -Genel- (PER)</b>     | ,569** | ,577** | ,433** | ,614** | ,229** | ,249** | ,894** | ,605** | 1   |

\*\* p< 0,01 ve \* <0,05

Korelasyon analizi sonuçlarında tüm ilişkilerin yüksek düzeyde ( $p<0,01$ ) anlamlı ve tüm ilişki yönlerinin pozitif olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler arasında en yüksek düzeyde ilişki, beklentilere uygun olarak, işin anlamı ile performans arasında ( $r= ,614$ ) görülmektedir. Korelasyon değerleri açısından dikkat çeken diğer bir durum, işte mutluluk ile görev performansı arasında ilişkinin olmamasıdır. Bu durumun, görev performansının düşük düzeyde ortalamaya sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmanın bu aşamasında, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığına da bakılmış ve böyle bir problem olmadığı (Tolerans> ,1; VIF<10) tespit edilmiştir.

#### 5.5.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu kapsamda t-testi (independent samples t-test) ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri gerçekleştirilmiştir.

##### 5.5.4.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 5.15’te sunulmuştur.

**Tablo 5.15:** Katılımcıların Cinsiyetine Göre Fark Analizi Bulguları

| Değişkenler             | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS  | t-Değeri      | p           |
|-------------------------|----------|-----|-----------|-----|---------------|-------------|
| Psikolojik Dayanıklılık | Kadın    | 116 | 2,86      | ,72 | <b>-4,738</b> | <b>,000</b> |
|                         | Erkek    | 166 | 3,30      | ,78 |               |             |
| İşte Mutluluk           | Kadın    | 116 | 2,50      | ,74 | <b>-3,09</b>  | <b>,002</b> |
|                         | Erkek    | 166 | 2,79      | ,78 |               |             |

Yapılan t-testi sonuçlarına göre erkek doktorların, kadın doktorlara göre daha yüksek psikolojik dayanıklılık ve işte mutluluk düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığın, bazı kişilik özellikleri veya mizaç yapılarından dolayı erkeklerde daha yüksek olabileceği ve bunun işte mutluluk düzeylerinde de farklılığa neden olabileceği düşünülmektedir.

##### 5.5.4.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.16:** Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Fark Analizi Bulguları

| Değişkenler             | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS  | t-Değeri     | p           |
|-------------------------|--------------|-----|-----------|-----|--------------|-------------|
| Psikolojik Dayanıklılık | Evli         | 179 | 3,22      | ,82 | <b>2,771</b> | <b>,006</b> |
|                         | Bekâr        | 103 | 2,95      | ,68 |              |             |

Tablo 5.16’da yer alan sonuçlar, doktorların medeni durumunun sadece psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerinde bir fark yarattığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç ışığında evli doktorların bekâr doktorlara göre psikolojik olarak daha dayanıklı oldukları söylenebilir.

#### 5.5.4.3. Katılımcıların Unvanına Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin, katılımcıların unvanına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 5.17’de sunulmuştur.

**Tablo 5.17:** Katılımcıların Unvanına Göre Fark Analizi Bulguları

| Değişkenler          | Unvan     | N   | $\bar{X}$ | SS  | t-Değeri      | p           |
|----------------------|-----------|-----|-----------|-----|---------------|-------------|
| Çoğunluğun iyiliği   | Pratisyen | 172 | 4,13      | ,84 | <b>-2,057</b> | <b>,041</b> |
|                      | Uzman     | 110 | 4,31      | ,65 |               |             |
| Bağlamsal Performans | Pratisyen | 172 | 3,77      | ,59 | <b>-2,208</b> | <b>,028</b> |
|                      | Uzman     | 110 | 3,91      | ,48 |               |             |
| Görev Performansı    | Pratisyen | 172 | 3,48      | ,87 | <b>-3,777</b> | <b>,018</b> |
|                      | Uzman     | 110 | 3,71      | ,70 |               |             |
| Performans           | Pratisyen | 172 | 3,73      | ,58 | <b>-3,717</b> | <b>,000</b> |
|                      | Uzman     | 110 | 3,95      | ,41 |               |             |

Unvana göre farklılık analizi sonucunda uzman doktorların, işin pozitif anlamı dışında tüm değişkenler ve alt boyutlarda ortalamalarının pratisyen doktorlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu ortalamaların yalnızca işin anlamının çoğunluğun iyiliği boyutu ile performans ve alt boyutlarında anlamlı fark yarattığı görülmektedir. Bu farklılığın çoğunluğun iyiliği açısından, uzman doktorların kendilerine farklı misyon ve görevler atfetmelerinden; performans içinse özellikle ücret ve algılanan statüden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

#### 5.5.4.4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA bulguları Tablo 5.18’de sunulmuştur.

**Tablo 5.18:** Katılımcıların Yaşına Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları

| Değişkenler             | Yaş   | N   | F Değeri | p    |
|-------------------------|-------|-----|----------|------|
| Çoğunluğun İyiliği      | 24-30 | 102 | 7,124    | ,001 |
|                         | 31-40 | 105 |          |      |
|                         | 41+   | 75  |          |      |
| İşin Anlamı             | 24-30 | 102 | 3,581    | ,029 |
|                         | 31-40 | 105 |          |      |
|                         | 41+   | 75  |          |      |
| Psikolojik Dayanıklılık | 24-30 | 102 | 10,972   | ,000 |
|                         | 31-40 | 105 |          |      |
|                         | 41+   | 75  |          |      |
| Görev Performansı       | 24-30 | 102 | 3,214    | ,042 |
|                         | 31-40 | 105 |          |      |
|                         | 41+   | 75  |          |      |
| Performans              | 24-30 | 102 | 3,226    | ,041 |
|                         | 31-40 | 105 |          |      |
|                         | 41+   | 75  |          |      |

Tablo 5.18’de sunulan değerler; çoğunluğun iyiliği, işin anlamı, psikolojik dayanıklılık, görev ve genel performans düzeylerinin doktorların yaşlarına göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır (Tablo 5.19). Bu sonuçlara göre, 31-40 yaş arasındaki doktorların;

- 24-30 yaş arasında doktora göre; çoğunluğun iyiliği, görev ve genel performans,
- 41 yaş ve üstü doktora göre çoğunluğun iyiliği ve işin anlamı düzeyleri açısından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları söylenebilir.

41 yaş ve üstü doktorların 24-30 ve 31-40 yaş arasında doktora göre daha yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip oldukları ulaşılan diğer bir sonuçtur.

**Tablo 5.19:** Katılımcıların Yaşına Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları

| Değişkenler             | Yaş   |       | Ortalama Farkı | Std. Hata | p    |
|-------------------------|-------|-------|----------------|-----------|------|
| Çoğunluğun İyiliği      | 31-40 | 24-30 | ,35014*        | ,10622    | ,005 |
|                         |       | 41+   | ,36190*        | ,11551    | ,008 |
| İşin Anlamı             | 31-40 | 41+   | ,26038*        | ,10166    | ,039 |
| Psikolojik Dayanıklılık | 41+   | 24-30 | ,54281*        | ,11594    | ,000 |
|                         |       | 31-40 | ,29841*        | ,11524    | ,036 |
| Görev Performansı       | 31-40 | 24-30 | ,28252*        | ,11324    | ,046 |
| Performans              | 31-40 | 24-30 | ,18538 *       | ,07394    | ,045 |

#### 5.5.4.5. Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin, katılımcıların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği yapılan ANOVA testi ile incelenmiştir.

**Tablo 5.20:** Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları

| Değişkenler             | Kurumda Çalışma Süresi (Yıl) | N  | F Değeri | p    |
|-------------------------|------------------------------|----|----------|------|
| İşin Pozitif Anlamı     | 1 yıldan az                  | 63 | 2,669    | ,046 |
|                         | 1-5                          | 96 |          |      |
|                         | 6-10                         | 66 |          |      |
|                         | 11+                          | 57 |          |      |
| İşten Anlam Yaratma     | 1 yıldan az                  | 63 | 4,307    | ,005 |
|                         | 1-5                          | 96 |          |      |
|                         | 6-10                         | 66 |          |      |
|                         | 11+                          | 57 |          |      |
| İşin Anlamı             | 1 yıldan az                  | 63 | 3,723    | ,012 |
|                         | 1-5                          | 96 |          |      |
|                         | 6-10                         | 66 |          |      |
|                         | 11+                          | 57 |          |      |
| Psikolojik Dayanıklılık | 1 yıldan az                  | 63 | 4,153    | ,007 |
|                         | 1-5                          | 96 |          |      |
|                         | 6-10                         | 66 |          |      |
|                         | 11+                          | 57 |          |      |
| İşte Mutluluk           | 1 yıldan az                  | 63 | 4,593    | ,004 |
|                         | 1-5                          | 96 |          |      |
|                         | 6-10                         | 66 |          |      |
|                         | 11+                          | 57 |          |      |
| Görev Performansı       | 1 yıldan az                  | 63 | 3,326    | ,020 |
|                         | 1-5                          | 96 |          |      |
|                         | 6-10                         | 66 |          |      |
|                         | 11+                          | 57 |          |      |

ANOVA sonuçlarında sunulan (Tablo 5.20) çok sayıda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 5.21’de sonuçları aktarılan Scheffe testine yansımaktadır. Bu sonuçlara göre kurumlarında 1 yıldan az süredir çalışan doktorların;

- 1-5 yıl çalışan doktorlara göre daha düşük işten anlam yaratma, işin anlamı ve görev performansı düzeyine,
- 11 yıl ve daha fazla çalışanlara göre daha düşük psikolojik dayanıklılığa,
- 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha düşük işte mutluluğa sahip oldukları görülmüştür.

6-10 yıl arası aynı kurumda çalışan doktorların işte mutluluk düzeylerinin 1-5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu ulaşılan diğer bir sonuçtur.

**Tablo 5.21:** Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları

| Değişkenler             | Kurumda Çalışma Süresi                          |             | Ortalama Farkı | Std. Hata | p           |
|-------------------------|-------------------------------------------------|-------------|----------------|-----------|-------------|
| İşten Anlam Yaratma     | 1-5 yıl                                         | 1 yıldan az | ,46230*        | ,14323    | <b>,017</b> |
| İşin Anlamı             | 1-5 yıl                                         | 1 yıldan az | ,32723*        | ,10846    | <b>,029</b> |
| Psikolojik Dayanıklılık | 11+                                             | 1 yıldan az | ,48065         | ,14183    | <b>,010</b> |
| İşte Mutluluk           | 6-10 yıl                                        | 1 yıldan az | ,38212*        | ,13436    | <b>,046</b> |
|                         |                                                 | 1-5 yıl     | ,40767*        | ,12198    | <b>,012</b> |
| Görev Performansı       | 1-5 yıl                                         | 1 yıldan az | ,38166*        | ,13149    | <b>,040</b> |
| İşin Pozitif Anlamı     | Scheffe testine anlamlı bir fark yansımamıştır. |             |                |           |             |

#### 5.5.4.6. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin, katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği yapılan ANOVA testi ile incelenmiş ve aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.22:** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları

| Değişkenler             | Kurumda Çalışma Süresi (Yıl) | N  | F Değeri | p    |
|-------------------------|------------------------------|----|----------|------|
| İşin Pozitif Anlamı     | 1 yıldan az                  | 30 | 2,976    | ,020 |
|                         | 1-5                          | 63 |          |      |
|                         | 6-10                         | 72 |          |      |
|                         | 11-15                        | 45 |          |      |
|                         | 16+                          | 72 |          |      |
| İşten Anlam Yaratma     | 1 yıldan az                  | 30 | 2,834    | ,025 |
|                         | 1-5                          | 63 |          |      |
|                         | 6-10                         | 72 |          |      |
|                         | 11-15                        | 45 |          |      |
|                         | 16+                          | 72 |          |      |
| Çoğunluğun İyiliği      | 1 yıldan az                  | 30 | 7,002    | ,000 |
|                         | 1-5                          | 63 |          |      |
|                         | 6-10                         | 72 |          |      |
|                         | 11-15                        | 45 |          |      |
|                         | 16+                          | 72 |          |      |
| İşin Anlamı             | 1 yıldan az                  | 30 | 5,064    | ,001 |
|                         | 1-5                          | 63 |          |      |
|                         | 6-10                         | 72 |          |      |
|                         | 11-15                        | 45 |          |      |
|                         | 16+                          | 72 |          |      |
| Psikolojik Dayanıklılık | 1 yıldan az                  | 30 | 6,122    | ,000 |
|                         | 1-5                          | 63 |          |      |
|                         | 6-10                         | 72 |          |      |
|                         | 11-15                        | 45 |          |      |
|                         | 16+                          | 72 |          |      |
| Görev Performansı       | 1 yıldan az                  | 30 | 3,107    | ,016 |
|                         | 1-5                          | 63 |          |      |
|                         | 6-10                         | 72 |          |      |
|                         | 11-15                        | 45 |          |      |
|                         | 16+                          | 72 |          |      |

Tablo 5.22’de sunulan değerler, doktorların altı araştırma değişkeni açısından yaşlarına göre farklılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe testi yapılmıştır (Tablo 5.23).

**Tablo 5.23: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları**

| Değişkenler                    | Kurumda Çalışma Süresi                          |             | Ortalama Farkı | Std. Hata | p           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------|-------------|----------------|-----------|-------------|
| <b>İşin Pozitif Anlamı</b>     | 16+                                             | 11-15 yıl   | -,41042*       | ,13174    | <b>,048</b> |
| <b>Çoğunluğun İyiliği</b>      | 16+                                             | 6-10yıl     | -,51852*       | ,12486    | <b>,002</b> |
|                                |                                                 | 11-15 yıl   | -,66574*       | ,14236    | <b>,000</b> |
| <b>İşin Anlamı</b>             | 16+                                             | 6-10yıl     | -,39722*       | ,10996    | <b>,012</b> |
|                                |                                                 | 11-15 yıl   | -,47417*       | ,12537    | <b>,007</b> |
| <b>Psikolojik Dayanıklılık</b> | 16+                                             | 1 yıldan az | ,58657*        | ,16548    | <b>,015</b> |
|                                |                                                 | 1-5 yıl     | ,41038*        | ,13137    | <b>,047</b> |
|                                |                                                 | 6-10 yıl    | ,51157*        | ,12692    | <b>,003</b> |
|                                |                                                 | 11-15 yıl   | ,54583*        | ,14471    | <b>,008</b> |
| <b>Görev Performansı</b>       | 6-10 yıl                                        | 1 yıldan az | ,54524*        | ,17578    | <b>,050</b> |
| <b>İşten Anlam Yaratma</b>     | Scheffe testine anlamlı bir fark yansımamıştır. |             |                |           |             |

16 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip doktorların 11-15 yıl çalışanlara göre daha düşük işin pozitif anlamı, çoğunluğun iyiliği ve işin anlamı düzeyine; 6-10 yıl çalışanlara göre daha düşük çoğunluğun iyiliği ve işin anlamı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bu grubun (16+) diğer tüm gruplara göre daha yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu ulaşılan diğer bir sonuçtur. Son olarak 6-10 yıl çalışma süresine sahip doktorların 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip doktora göre görev performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

#### 5.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma modeline ilişkin hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS programı üzerinden regresyon analizleri ve LISREL programı üzerinden YEM analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk olarak gerçekleştirilen regresyon analizlerinde, yalnızca bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine bakılmak ve ilgili boyutların her birinin ayrı ayrı etkisi değerlendirilmek istendiği; ayrıca ilerleyen aşamalarında YEM analizi kullanıldığı için basit regresyon analizi tercih edilmiştir.

### 5.5.5.1.İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ilk regresyon analizi ile işin anlamı ve alt boyutlarının bağlamsal performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.24'te yer alan regresyon analizi sonuçlarında, işin anlamı ve tüm alt boyutlarının bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Tabloda yer alan  $R^2$  değerlerine bakıldığında, işin anlamının bağlamsal performansta meydana gelen değişimin %27'sini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modellerin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir ( $p < 0,001$ ).

**Tablo 5.24:** İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken     | Bağımsız Değişken   | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri                        |
|----------------------|---------------------|------|-----------|---------|---------------------------------------------|
| Bağlamsal Performans | İşin Anlamı - Genel | ,432 | ,042      | ,526    | $R^2 = ,274$<br>$F = 106,902$<br>$p < ,000$ |
| Bağlamsal Performans | İşin Pozitif Anlamı | ,383 | ,042      | ,482    | $R^2 = ,230$<br>$F = 84,915$<br>$p < ,000$  |
| Bağlamsal Performans | İşten Anlam Yaratma | ,319 | ,032      | ,514    | $R^2 = ,262$<br>$F = 100,737$<br>$p < ,000$ |
| Bağlamsal Performans | Çoğunluğun İyiliği  | ,251 | ,040      | ,352    | $R^2 = ,121$<br>$F = 39,057$<br>$p < ,000$  |

Tabloda yer alan regresyon katsayıları ( $\beta$  değerleri) incelendiğinde, işin anlamında meydana gelen bir birim standart sapmalı artışın bağlamsal performans üzerinde ,53 düzeyinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlar bazında sonuçlara bakıldığında, açıklama ve etki düzeyi açısından işten anlam yaratma boyutunun diğer boyutlara göre yüksek ( $R^2 = ,26 - \beta = ,51$ ); çoğunluğun iyiliği alt boyutunun ise düşük ( $R^2 = ,12 - \beta = ,35$ ) değerlerle ayrıştığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola

çıkılarak işin anlamı ve alt boyutlarının bağlamsal performansı etkilediğine ilişkin H<sub>1</sub> ve alt hipotezleri desteklenmiştir.

#### 5.5.5.2.İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Testi

İşin anlamının görev performansı üzerindeki etkisini belirlemek, H<sub>2</sub> ve alt hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.25'te sunulmuştur.

**Tablo 5.25:** İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken   | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri                            |
|-------------------|---------------------|------|-----------|---------|-------------------------------------------------|
| Görev Performansı | İşin Anlamı - Genel | ,485 | ,066      | ,401    | R <sup>2</sup> = ,157<br>F = 53,515<br>p < ,000 |
| Görev Performansı | İşin Pozitif Anlamı | ,461 | ,064      | ,395    | R <sup>2</sup> = ,153<br>F = 51,809<br>p < ,000 |
| Görev Performansı | İşten Anlam Yaratma | ,318 | ,051      | ,348    | R <sup>2</sup> = ,118<br>F = 38,619<br>p < ,000 |
| Görev Performansı | Çoğunluğun İyiliği  | ,300 | ,060      | ,285    | R <sup>2</sup> = ,078<br>F = 24,826<br>p < ,000 |

Tablo 5.25'te yer alan regresyon analizi sonuçları, işin anlamı ve tüm alt boyutlarının görev performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Analizlere ilişkin R<sup>2</sup> değerlerine bakıldığında, işin anlamının görev performansında meydana gelen değişimin %16'sını açıkladığı görülmektedir. Modellerin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir (p< 0,001). Tabloda yer alan regresyon katsayılarına ( $\beta$  değerleri) dayanarak, işin anlamında meydana gelen bir birim standart sapmalı artışın görev performansı üzerinde ,40 düzeyinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlar bazında sonuçlara bakıldığında, açıklama ve etki

düzeyi açısından işin pozitif anlamı boyutunun diğer boyutlara göre yüksek ( $R^2 = ,15 - \beta = ,39$ ); çoğunluğun iyiliği alt boyutunun ise düşük ( $R^2 = ,08 - \beta = ,28$ ) değerlerle dikkat çektiği söylenebilir. Bu sonuçlardan hareketle işin anlamı ve alt boyutlarının görev performansını etkilediğine ilişkin  $H_2$  ve alt hipotezleri desteklenmiştir.

### 5.5.5.3.İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Testi

İşin anlamının işte mutluluk üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla  $H_3$  hipotezini test etmeye dönük olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.26’da görülmektedir.

**Tablo 5.26:** İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken   | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri                       |
|------------------|---------------------|------|-----------|---------|--------------------------------------------|
| İşte Mutluluk    | İşin Anlamı - Genel | ,382 | ,065      | ,334    | $R^2 = ,108$<br>$F = 35,118$<br>$p < ,000$ |
| İşte Mutluluk    | İşin Pozitif Anlamı | ,263 | ,064      | ,238    | $R^2 = ,053$<br>$F = 16,839$<br>$p < ,000$ |
| İşte Mutluluk    | İşten Anlam Yaratma | ,292 | ,049      | ,338    | $R^2 = ,111$<br>$F = 36,011$<br>$p < ,000$ |
| İşte Mutluluk    | Çoğunluğun İyiliği  | ,291 | ,057      | ,293    | $R^2 = ,082$<br>$F = 26,228$<br>$p < ,000$ |

Tablo 5.26’da yer alan regresyon analizi sonuçlarında, işin anlamı ve tüm alt boyutlarının işte mutluluğu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Tabloda yer alan  $R^2$  değerlerine bakıldığında, işin anlamının işte mutluluk düzeyinde meydana gelen değişimin %11’ini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modellerin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir ( $p < 0,001$ ). Tabloda yer alan regresyon katsayıları ( $\beta$  değerleri) incelendiğinde, işin anlamında meydana gelen bir birim standart

sapmalık artışın işte mutluluk üzerinde ,33 düzeyinde etki yarattığı söylenebilir. İşin anlamının alt boyutları açısından sonuçlara bakıldığında, açıklama ve etki düzeyi açısından işten anlam yaratma boyutunun diğer boyutlara göre yüksek ( $R^2 = ,11 - \beta = ,33$ ) değerlerle ayrıştığı görülmektedir. Ayrıca alt boyutlardan işin pozitif anlamı en düşük açıklama ( $R^2 = ,05$ ) ve en düşük etki ( $\beta = ,23$ ) düzeyiyle dikkat çekmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak işin anlamı ve alt boyutlarının işte mutluluğu pozitif yönde etkilediğine ilişkin  $H_3$  ve alt hipotezleri desteklenmiştir.

#### 5.5.5.4. İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi

İşin anlamının psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisini tespit etmek ve  $H_4$  hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.27:** İşin Anlamı ve Alt Boyutlarının Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken        | Bağımsız Değişken   | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri                  |
|-------------------------|---------------------|------|-----------|---------|---------------------------------------|
| Psikolojik Dayanıklılık | İşin Anlamı - Genel | ,111 | ,786      | ,095    | $R^2 = ,006$<br>F = 2,564<br>p = ,110 |
| Psikolojik Dayanıklılık | İşin Pozitif Anlamı | ,076 | ,788      | ,067    | $R^2 = ,001$<br>F = 1,278<br>p = ,259 |
| Psikolojik Dayanıklılık | İşten Anlam Yaratma | ,089 | ,786      | ,101    | $R^2 = ,007$<br>F = 2,898<br>p = ,090 |
| Psikolojik Dayanıklılık | Çoğunluğun İyiliği  | ,079 | ,787      | ,079    | $R^2 = ,003$<br>F = 1,738<br>p = ,188 |

Ulaşılan sonuçlar, işin anlamı ve alt boyutlarının psikolojik dayanıklılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu nedenle  $H_4$  ve alt hipotezleri reddedilmiştir.

#### 5.5.5.5. İşte Mutluluğun Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi

İşte mutluluğun bağlamsal performans üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.28:** İşte Mutluluğun Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken     | Bağımsız Değişken | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri                       |
|----------------------|-------------------|------|-----------|---------|--------------------------------------------|
| Bağlamsal Performans | İşte Mutluluk     | ,200 | ,041      | ,279    | $R^2 = ,074$<br>$F = 23,572$<br>$p < ,000$ |

Tablo 5.28’de yer verilen regresyon analizi sonuçlarında, işte mutluluğun bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerlerine bakıldığında, işte mutluluğun bağlamsal performansta meydana gelen değişimin %7’sini açıkladığı görülmektedir. Modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarına yansımıştır ( $p < 0,001$ ). Tabloda yer alan regresyon katsayısı ( $\beta$  değeri) incelendiğinde, işte mutluluk düzeyinde meydana gelen bir birim standart sapmalı artışın bağlamsal performans üzerinde ,28 düzeyinde etki yarattığı söylenebilir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak işte mutluluğun bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediğine ilişkin  $H_5$  desteklenmiştir.

#### 5.5.5.6. İşte Mutluluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Değerlendirilmesi

İşte mutluluğun görev performansı üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.29:** İşte Mutluluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri                      |
|-------------------|-------------------|------|-----------|---------|-------------------------------------------|
| Görev Performansı | İşte Mutluluk     | ,121 | ,816      | ,115    | $R^2 = ,010$<br>$F = 3,732$<br>$p = ,054$ |

Ulaşılan sonuçlar, işte mutluluğun görev performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu nedenle  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 5.5.5.7. Psikolojik Dayanıklılığın İşte Mutluluk, Bağlamsal Performans ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testleri

Psikolojik dayanıklılığın; işte mutluluk ( $H_7$ ), bağlamsal performans ( $H_8$ ) ve görev performansı ( $H_9$ ) üzerindeki etkisini tespit etmeye ve bu konudaki hipotezleri test etmeye dönük olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.30'da sunulmuştur.

**Tablo 5.30:** Psikolojik Dayanıklılığın İşte Mutluluk, Bağlamsal Performans ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken     | Bağımsız Değişken       | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri                       |
|----------------------|-------------------------|------|-----------|---------|--------------------------------------------|
| İşte Mutluluk        | Psikolojik Dayanıklılık | ,398 | ,054      | ,404    | $R^2 = ,160$<br>$F = 54,704$<br>$p < ,000$ |
| Bağlamsal Performans | Psikolojik Dayanıklılık | ,147 | ,041      | ,208    | $R^2 = ,040$<br>$F = 12,627$<br>$p < ,000$ |
| Görev Performansı    | Psikolojik Dayanıklılık | ,182 | ,061      | ,175    | $R^2 = ,027$<br>$F = 8,812$<br>$p < ,003$  |

Tablo 5.30'da yer verilen regresyon analizi sonuçlarında, psikolojik dayanıklılığın işte mutluluk, bağlamsal performans ve görev performansı değişkenleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Anova testi sonuçlarından modellerin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,005$ ). Tabloda yer alan  $R^2$  değerlerine bakıldığında, psikolojik dayanıklılığın işte mutluluk düzeyinde meydana gelen değişimin %16'sını; bağlamsal performansta meydana gelen değişimin %4'ünü ve görev performansında meydana gelen değişimin %,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca tabloda yer alan regresyon katsayıları ( $\beta$  değerleri) incelendiğinde, psikolojik dayanıklılıkta meydana gelen bir birim standart sapmalı artışın işte mutluluk üzerinde ,40; bağlamsal performansta ,20 ve görev performansında ,17 düzeyinde etki yarattığı söylenebilir. Bu sonuçlar ışığında psikolojik dayanıklılığın işte mutluluğu ( $H_7$ ), bağlamsal performansı

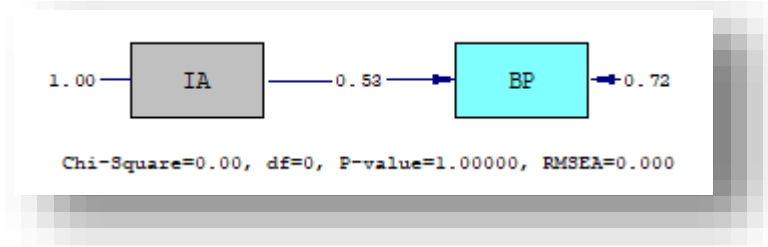
(H<sub>8</sub>) ve görev performansını (H<sub>9</sub>) pozitif yönde etkilediğine ilişkin araştırma hipotezleri desteklenmiştir.

#### **5.5.5.8. İşin Anlamının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü**

Araştırmanın aracılık hipotezlerini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört basamaklı aracılık etkisi yaklaşımı benimsenmiştir. Aracı değişken, Baron ve Kenny (1986) tarafından, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene aktaran ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olan değişken olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bağlantı mekanizması gibi işlev gören aracı değişken domino taşına benzetilmektedir. Bağımsız değişken aracı değişkeni, aracı değişken ise bağımlı değişkeni etkilemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 81). Bu bilgi ve varsayımlar ışığında hipotezlere konu aracılık etkilerini incelemek için öncelikle bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkileşim test edilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenin aracılık etkisine sahip olduğu öngörülen değişken üzerindeki etkisine ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analizler neticesinde, bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için üç değişken bir arada analize tabi tutulmuş ve aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır.

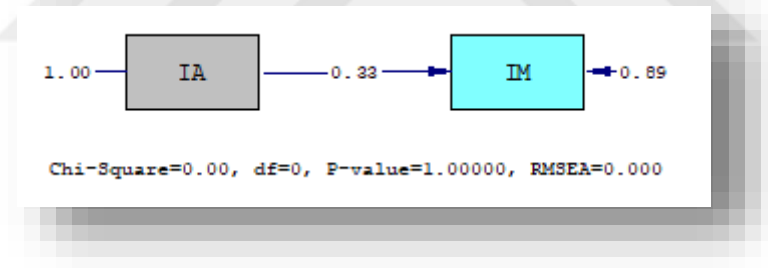
Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen ve yukarıda açıklanan dört koşulu test etmek için YEM’de yol analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu amaçla ilk olarak değişkenler arası yollar (path) oluşturulmuş ve bunların anlamlılığına bakılmıştır. Bunun için yollara ilişkin t-değerleri (t-values) incelenmiş ve LISREL tarafından (,5 anlamlılık düzeyinde 1,96’nın altında değere sahip olduğu için) kırmızı olarak gösterilen yol olmamasına dikkat edilmiştir (Şimşek, 2007: 86). Ayrıca ilgili dosyadan (OUT) modellerin gerekli uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve hiçbir uyarının (Warning!) olmadığı (Şimşek, 2007: 86) görülmüştür.

Bu kapsamda ilk olarak işin anlamının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracılık rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler, takibi daha kolay olması amacıyla aşamalar şeklinde aşağıda (Şekiller 5.6- 5.7- 5.8) sunulmuştur.



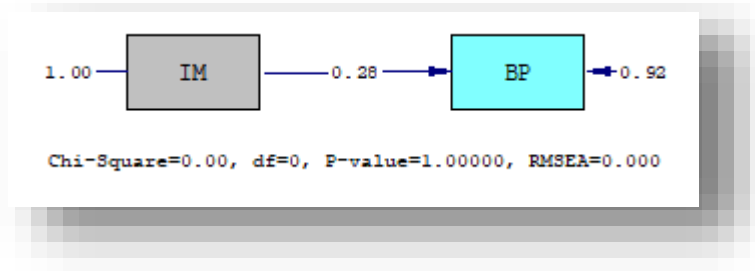
**Şekil 5.6:** Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Aracılık analizinin ilk basamağı olan ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakmak amacıyla yapılan regresyon analizi, IA'nın BP üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur ( $\beta = .53$ ;  $p = 1,00$ ). Uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/df = 0$ ;  $P = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,00$ ;  $t$  skoru = 10,34) “mükemmel uyum” olarak ortaya çıkmıştır (Şekil 5.6).



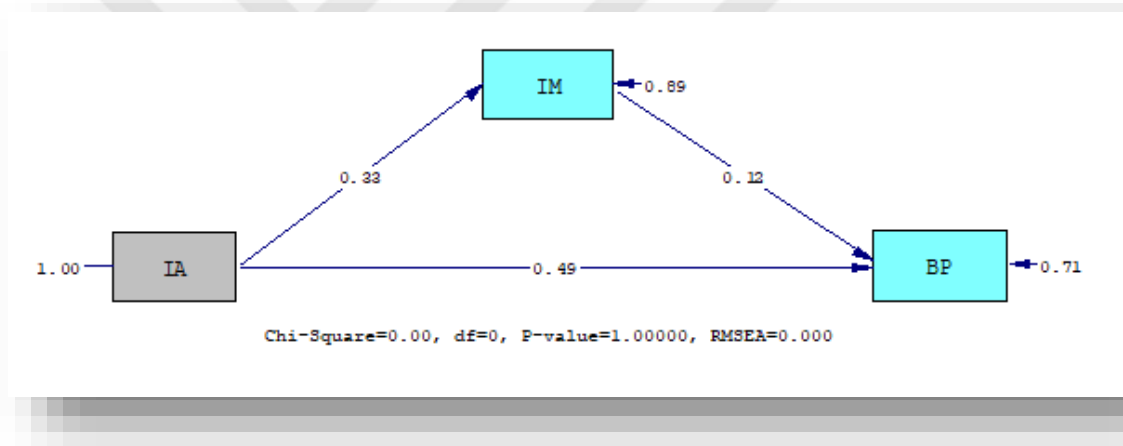
**Şekil 5.7:** Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi

Aracılık analizinin ikinci basamağında, bağımsız değişken (IA) ile aracılık etkisine sahip olduğu öngörülen değişken (IM) arasında regresyon analizi yapılmıştır (Şekil 5.7). Bu analiz sonucuna göre IA'nın IM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta = 0,33$ ;  $p = 1,00$ ). Modelin uyum iyiliği değerleri “mükemmel uyum” göstermektedir ( $\chi^2/df = 0$ ;  $P = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,00$ ;  $t$  skoru = 5,93).



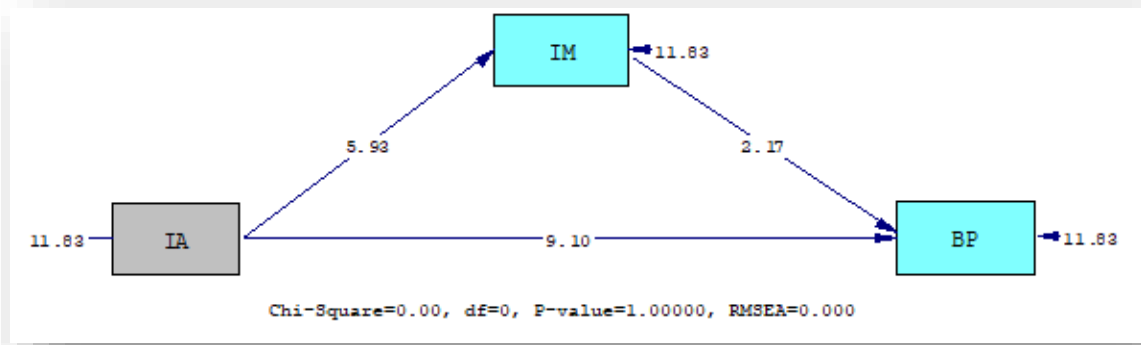
**Şekil 5.8:** Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

IM'nin BP üzerindeki etkisi de anlamlı olup ( $\beta = 0.28$ ;  $p = 1,00$ ) bu sonuçla aracılık etkisi için gerekli ilk üç koşul sağlanmış olmaktadır. Model “mükemmel uyum” ( $\chi^2/df = 0$ ;  $P = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,00$ ;  $t$  skoru = 4,86) değerlerine sahiptir.



**Şekil 5.9:** İşin Anlamının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü

Modele ilişkin ilk üç aşamanın desteklenmesi ve bu anlamda belirlenen yolların çalışması, yol analizinin son basamağına geçilmesine ve aracılık etkisinin ( $H_{10}$ ) testine imkân sağlamıştır. Bu amaçla aracı değişkenin (IM) analize dâhil edilmesiyle birlikte bağımsız değişkenin (IA) bağımlı değişken (BP) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için ilk olarak, üç değişkenli durumda IA'dan BP'ye giden yolun anlamlı kalıp kalmayacağına bakılmıştır. Yola ilişkin  $t$ -değerinin (9,10) 1,96'nın üstünde olması nedeniyle bu yolun istatistiksel olarak anlamlı (Şimşek, 2007) olduğu görülmüştür.



**Şekil 5.10:** İşin Anlamının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü (t-Değerleri)

Bu sonuç, IA'nın BP üzerindeki etkisinde IM'nin tam aracılık rolünün olmadığını göstermektedir. Bu durumda kısmi bir aracılık rolünü incelemek için üç değişkenli durumda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde bir değişim olup olmadığına bakılmış, ilk durumda ,53 olan  $\beta$  değerinin ,49'a gerilediği görülmüştür (Şekil 5.6 ve Şekil 5.9). Model “mükemmel uyum” ( $\chi^2/df = 0$ ;  $P = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,00$ ; t skoru= 4,86) değerlerine sahiptir. Bu sonuç, IA'nın BP üzerindeki etkisinde IM'nin kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir ve  $H_{10}$  kısmen desteklenmiştir ( $z = 3,96$ ;  $p < 0,001$ ). Aracılık analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.31'de toplu şekilde sunulmuştur.

**Tablo 5.31:** Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar

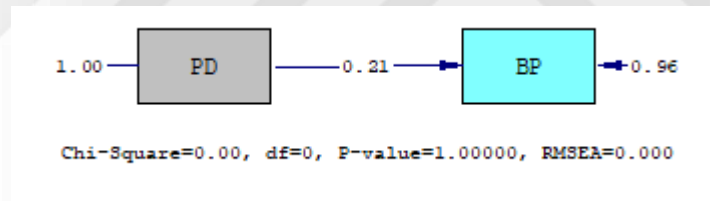
| Hipotezler                           | Standardize Edilmiş $\beta$ Değerleri | t-Değeri | p-Değeri | Hipotez Durumu         |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|------------------------|
| IA $\rightarrow$ BP                  | ,53                                   | 10,34    | < 0,01   | Desteklenmiştir        |
| IA $\rightarrow$ IM                  | ,33                                   | 5,93     | < 0,01   | Desteklenmiştir        |
| IM $\rightarrow$ BP                  | ,28                                   | 4,86     | < 0,01   | Desteklenmiştir        |
| IA $\rightarrow$ IM $\rightarrow$ BP | ,49                                   | 9,10     | < 0,01   | Kısmen Desteklenmiştir |

Araştırma hipotezlerinin testine ilişkin bulgular, işin anlamının psikolojik dayanıklılık üzerinde ( $H_4$ ) ve işte mutluluğun görev performansı üzerinde ( $H_6$ ) (bu araştırma çerçevesinde) bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, araştırma

modelinde yer alan üç aracılık etkisinin ( $H_{11}$ ,  $H_{12}$ ,  $H_{13}$ ), daha önce bahsedilen (Baron ve Kenny, 1986: 1176) nedenlerle reddedilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte  $H_7$ ,  $H_8$  ve  $H_9$ 'a ilişkin bulgular, psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracı rol üstlenebileceğini göstermiştir. Bu nedenle araştırma modelinde yer almayan bu aracılık etkisi de araştırma kapsamında incelenmiştir.

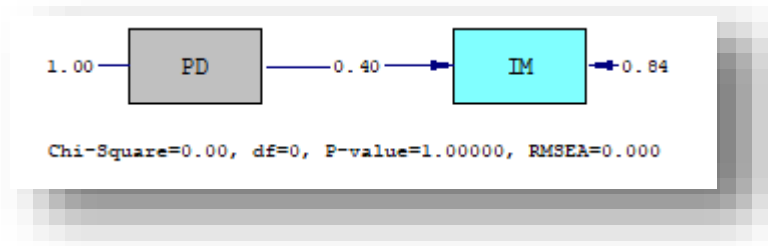
#### 5.5.5.9. Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü

Psikolojik dayanıklılığın (PD) bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracılık rolü, araştırma modelinde yer alan etkileri, farklı bir etki süreci ile değerlendirme amacının sonucu olarak incelenmiştir. Başka bir ifadeyle, IA ile PD arasında bir ilişkinin bulunmaması, PD'yi aracı değişken olma durumundan çıkarmış, bu nedenle PD'nin modeldeki konumu tekrar değerlendirilmiştir. Bu kapsam ve bir önceki aracılık analizinde verilen bilgiler ışığında gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 5.11:** Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

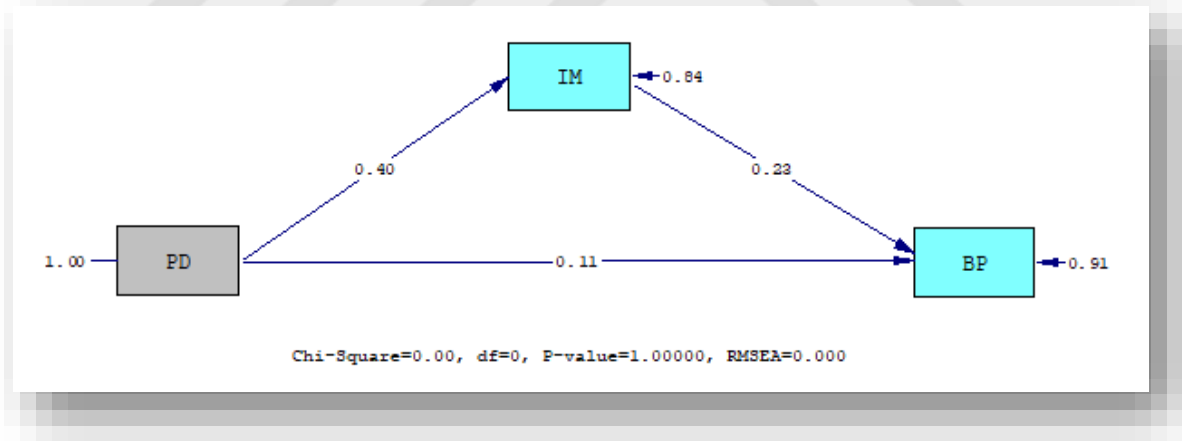
Aracılık analizinin ilk basamağı olan ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakmak amacıyla yapılan regresyon analizi, PD'nin BP üzerindeki pozitif etkisini göstermektedir ( $\beta = .21$ ;  $p = 1.00$ ). Uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/df = 0$ ;  $P = 1.00$ ;  $RMSEA = 0.00$ ;  $t$  skoru = 3,55) “mükemmel uyum” olarak ortaya çıkmıştır (Şekil 5.11).



**Şekil 5.12:** Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi

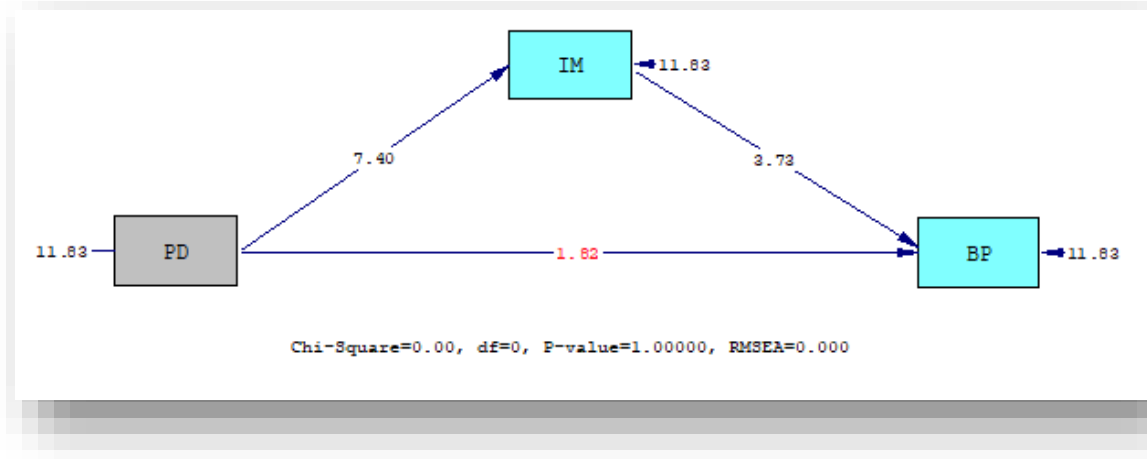
Aracılık analizinin ikinci basamağında, bağımsız değişken (PD) ile aracılık etkisine sahip olduğu öngörülen değişken (IM) arasında regresyon analizi yapılmıştır (Şekil 5.12). Bu analiz sonucuna göre PD'nin IM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta = 0,40$ ;  $p = 1,00$ ). Modelin uyum iyiliği değerleri “mükemmel uyum” göstermektedir ( $\chi^2/df = 0$ ;  $P = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,00$ ;  $t$  skoru = 7,40).

Aracı değişkenin (IM) bağımlı değişken (BP) üzerindeki etkisine (Şekil 5.8.) daha önce bakılmış ve aracılık koşulları açısından problem olmadığı görülmüştür.



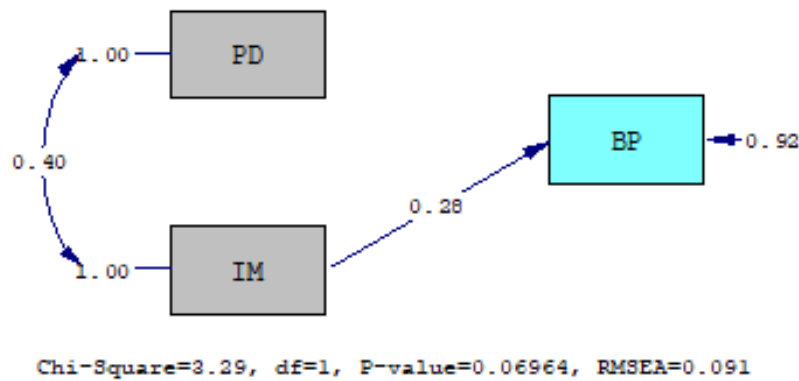
**Şekil 5.13:** Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü

Daha sonra üç değişken bir arada analize tabi tutulmuş (Şekil 5.13) ve aracı değişkenin (IM) analize dâhil edilmesiyle birlikte bağımsız değişkenin (PD) bağımlı değişken (BP) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için üç değişkenli durumda PD'den BP'ye giden yolun anlamlı kalıp kalmayacağına bakılmıştır.



**Şekil 5.14:** Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü (t-Değerleri)

Yola ilişkin t değerinin (-1,78) 1,96'nın altında olması nedeniyle bu yolun istatistiksel olarak anlamsız (Şimşek, 2007) olduğu görülmüştür (Şekil 5.14). Bu nedenle bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yol (PD-BP yolu) modelden çıkartılmış ve bu haliyle model yeniden test edilmiştir (Şekil 5.15). Son durumda bütün yolların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç (üç değişken birlikte analize dâhil edildiğinde) PD'nin BP üzerindeki doğrudan etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir.



**Şekil 5.15:** Psikolojik Dayanıklılığın Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluğun Aracılık Rolü (Nihai Model)

Nihai modelin uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df = 3.29/1$ ; RMSEA= 0,091; GFI= 0,99; NFI= 0,96; CFI= 0,97 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, Tablo 5.32'de verilmiş olan

referans değerler ışığında, modelin gerekli uyum iyiliği değerlerini karşıladığını göstermektedir.

**Tablo 5.32: Model Uyum İyiliği Değerleri**

| Uyum Ölçüleri | Ölçüm Modeli | Kabul Edilebilir Uyum     | Mükemmel Uyum |
|---------------|--------------|---------------------------|---------------|
| Kikare/df     | 3,29         | $\leq 5$                  | $\leq 2$      |
| GFI           | 0,99         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| NFI           | 0,96         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| CFI           | 0,97         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | 0,091        | $\leq ,10$ ( $\leq ,08$ ) | $\leq ,05$    |

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

Aracılık analizinde ulaşılan sonuçlar ışığında PD'nin BP üzerindeki etkisinde IM'nin "tam aracı rol"e sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Sobel testi neticesinde aracılık analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $z= 4,42$ ;  $p<0,001$ ). Aracılık analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.33'te toplu şekilde sunulmuştur.

**Tablo 5.33: Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar**

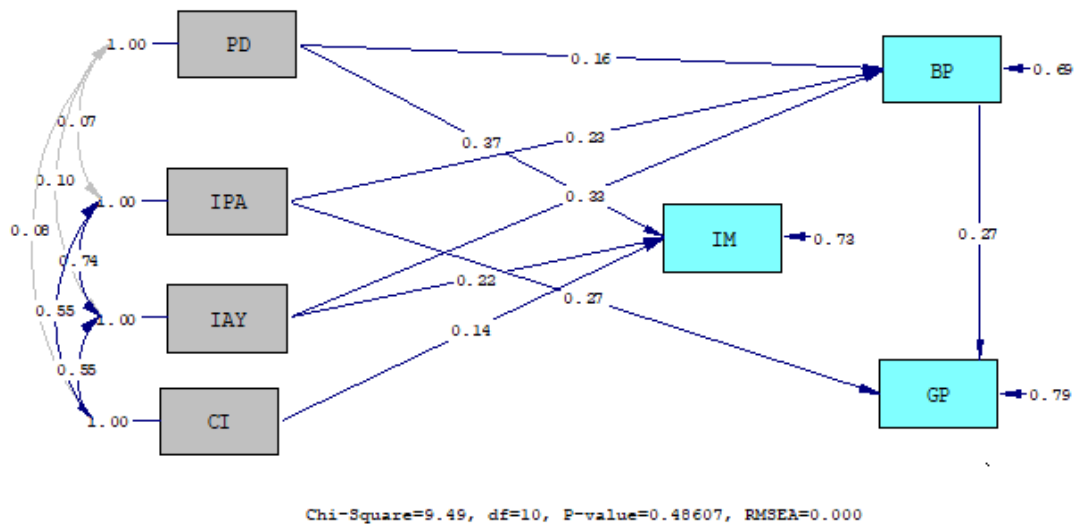
| Hipotezler                           | Standardize Edilmiş $\beta$ Değerleri | t-Değeri | p-Değeri | <u>Hipotez Durumu</u>  |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|------------------------|
| PD $\rightarrow$ BP                  | ,21                                   | 3,55     | $< 0,01$ | <b>Desteklenmiştir</b> |
| PD $\rightarrow$ IM                  | ,40                                   | 7,40     | $< 0,01$ | <b>Desteklenmiştir</b> |
| IM $\rightarrow$ BP                  | ,28                                   | 4,86     | $< 0,01$ | <b>Desteklenmiştir</b> |
| PD $\rightarrow$ IM $\rightarrow$ BP | ,11                                   | 1,82     | $> 0,01$ | <b>Desteklenmiştir</b> |

#### 5.5.5.10. Araştırma Modelinin Testi ve Araştırmanın Nihai Modeli

Araştırmada yer alan değişkenler, araştırma modeli ışığında ve analiz sürecinde modelde beklenenin dışında karşılaşılan sonuçlar da göz önünde bulundurularak testlere tabi tutulmuştur. Bu yapılırken özellikle, modelde yer alan ve aracılık etkisi söz konusu olan değişkenlerin üçlü bileşenlerinde nasıl bir aracılık tablosu ortaya çıktığı gözlenmek istenmiştir. Analizlerin bundan sonraki kısmında ise modelin tüm değişkenlerini YEM üzerinden bir arada teste tabi tutmak ve nihai modeli ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu

yapılırken işin anlamının etkilerine hem bütüncül hem de boyutları üzerinden bakmak amacıyla iki farklı model oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu modeller oluşturulurken, (daha önce açıklandığı üzere) araştırma modelinde beklenenin aksine işin anlamının psikolojik dayanıklılıkla ilişkisi bulunmadığı için, psikolojik dayanıklılığın performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracı rolüne bakma yoluna gidilmiştir. Başka bir ifadeyle değişkenler arası ilişki olmayan durumlar modele ve model sonuçlarına aktarılmamıştır.

Modelin YEM üzerinden testine ilk olarak işin anlamının boyutları üzerinden bakılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerleri GFI: ,98; NFI: ,98; CFI: ,99 ve RMSEA: ,087 şeklindedir. Modelde yer alan ve 1,96'nın altında t-değerine sahip olan yollar modelden çıkarılmış, bu düzenlemeyle birlikte modelin uyum iyiliği değerlerinde değişimler görülmüştür (GFI: ,98; NFI: ,97; CFI: ,99 ve RMSEA: ,061). Daha sonra program tarafından önerilen modifikasyon önerilerine bakılmıştır. BP ile GP arasına yol çizme yönündeki modifikasyon önerisi yazında karşılığı olduğu için (Polatçı, 2014; Onay, 2011: 594; Van Scotter, 2000: 531) uygulanmıştır. Modifikasyon sonrası modelde yer alan t-değerleri kontrol edilmiş, PD'den GP'ye giden yolun t-değerinin 1,96'nın altında olduğu görülmüştür. Bu yol da modelden çıkarılmış, uyum iyiliği değerlerinin yükseldiği, yeni modifikasyon önerisi ve t-değeri 1,96'nın altında yol olmadığı görülmüştür. Nihai modele ilişkin şekil (5.16) ve uyum iyiliği değerleri (Tablo 5.34) aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 5.16:** Araştırma Modelinin Boyutlar Bazında Yapısal Eşitlik Modellemesi (Nihai Model)

**Tablo 5.34:** Model Uyum İyiliği Değerleri (Boyutlar Bazında)

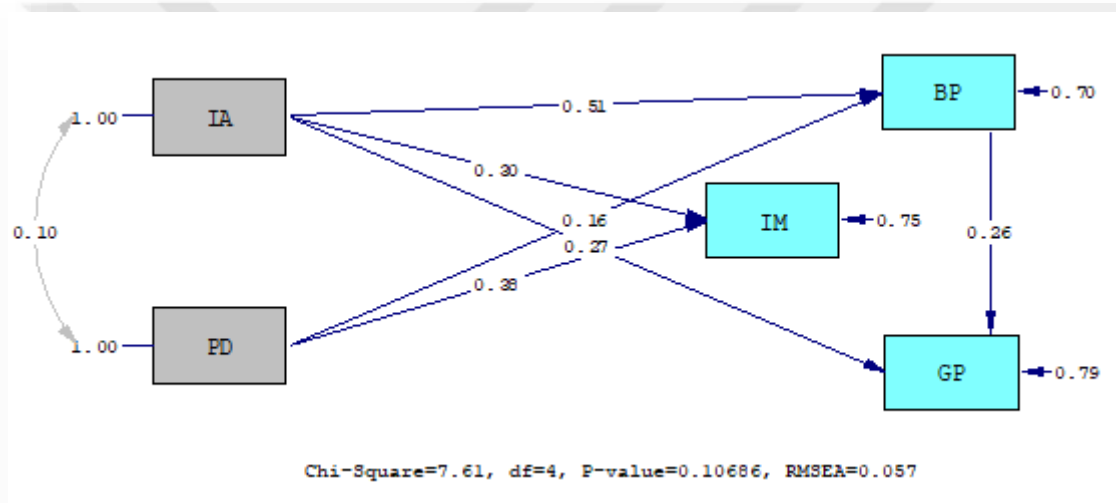
| Uyum Ölçüleri | Ölçüm Modeli | Kabul Edilebilir Uyum     | Mükemmel Uyum |
|---------------|--------------|---------------------------|---------------|
| Kikare/df     | 0,94         | $\leq 5$                  | $\leq 2$      |
| GFI           | 0,99         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| NFI           | 0,99         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| CFI           | 1,00         | $\geq ,90$                | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | 0000         | $\leq ,10$ ( $\leq ,08$ ) | $\leq ,05$    |

Araştırmanın nihai modeline ilişkin, işin anlamının boyutları üzerinden gerçekleştirilmiş test sonuçları ile hipotezlerin desteklenme durumları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 5.35:** Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar (Boyutlar Bazında)

| Hipotezler               | Standardize Edilmiş $\beta$ Değerleri | t-Değeri | Hipotez Durumu         |
|--------------------------|---------------------------------------|----------|------------------------|
| IPA → IM                 | ,06                                   | ,83      | Reddedilmiştir         |
| IAY → IM                 | ,22                                   | 3,33     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| CI → IM                  | ,14                                   | 2,42     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| IPA → BP                 | ,23                                   | 2,87     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| IAY → BP                 | ,33                                   | 3,85     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| CI → BP                  | ,04                                   | ,61      | Reddedilmiştir         |
| IPA → GP                 | ,27                                   | 3,42     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| IAY → GP                 | ,09                                   | 1,04     | Reddedilmiştir         |
| CI → GP                  | ,07                                   | 1,05     | Reddedilmiştir         |
| PD → IM                  | ,37                                   | 7,16     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| PD → BP                  | ,16                                   | 2,49     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| PD → GP                  | ,11                                   | 1,95     | Reddedilmiştir         |
| IM → BP                  | ,06                                   | 1,03     | Reddedilmiştir         |
| IA (Boyutlar ) → IM → BP | IM –BP Yolu Silindi                   |          | Reddedilmiştir         |
| PD → IM → BP             | IM –BP Yolu Silindi                   |          | Reddedilmiştir         |

Araştırma modeline ilişkin, işin anlamının boyutları ile birlikte yapılan test sonuçları modele daha detaylı bakma imkânı sunmaktadır. Bununla birlikte işin anlamının genel yapısı üzerinden modelin incelenmesinin, modeli yalın olarak görme ve değerlendirme açısından katkı sunacağı düşünülmüş ve bu kapsamda YEM analizi gerçekleştirilmiştir. Modelin bu yapısı ile uyum iyiliği değerleri GFI: ,98; NFI: ,94; CFI: ,95 ve RMSEA: ,126 şeklindedir. Modelde yer alan ve 1,96'nın altında t-değerine sahip olan yol (IM-BP) modelden çıkarılmış, bu düzenlemeyle birlikte modelin uyum iyiliği değerlerinde sınırlı da olsa değişimler görünmüştür (GFI: ,98; NFI: ,94; CFI: ,95 ve RMSEA: ,106).



**Şekil 5.17:** Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi (Nihai Model)

Daha sonra modifikasyon önerilerine bakılmış ve program tarafından BP ile GP arasına yol çizme yönündeki modifikasyon önerisi yazında karşılığı olduğu için uygulanmış, t-değerlerinde bir problem olup olmadığına bakılmıştır. Bu aşamada PD'den GP'ye giden yolun t-değerinin 1,96'nın altında olduğu görülmüş ve bu yol da modelden çıkarılmıştır. Bu işlemle uyum iyiliği değerlerinde yüksek oranda iyileşme elde edilmiş (Tablo 5.36) ve araştırmanın nihai modeline ulaşılmış (Şekil 5.17).

**Tablo 5.36:** Model Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | Ölçüm Modeli | Kabul Edilebilir Uyum | Mükemmel Uyum |
|---------------|--------------|-----------------------|---------------|
| Kikare/df     | 1,90         | $\leq 5$              | $\leq 2$      |
| GFI           | 0,99         | $\geq ,90$            | $\geq ,95$    |
| NFI           | 0,97         | $\geq ,90$            | $\geq ,95$    |
| CFI           | 0,99         | $\geq ,90$            | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | 0,057        | $\leq ,10 (\leq ,08)$ | $\leq ,05$    |

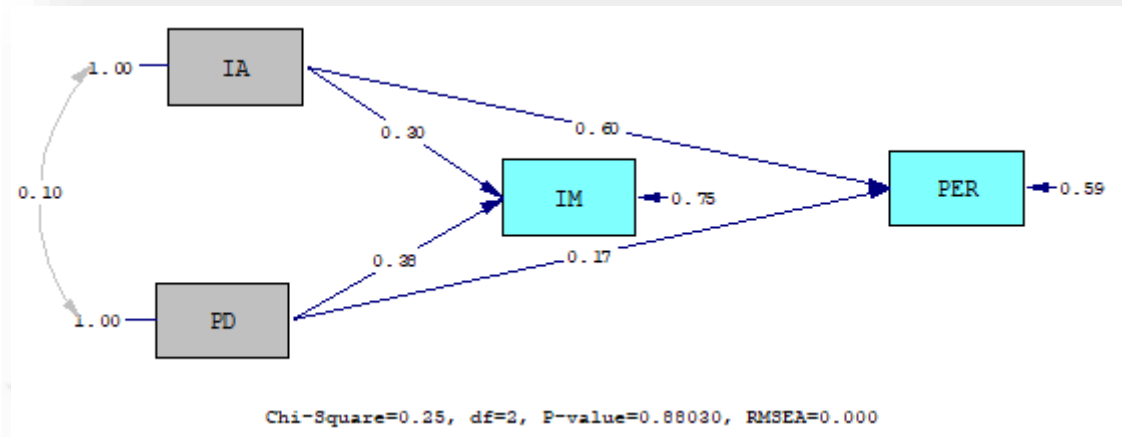
Araştırmanın nihai modeline ilişkin YEM analizi sonuçlarını ve hipotezlerin desteklenme durumlarını gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.37:** Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar

| Hipotezler                           | Standardize Edilmiş $\beta$ Değerleri | t-Değeri | Hipotez Durumu  |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------|-----------------|
| IA $\rightarrow$ IM                  | ,30                                   | 5,73     | Desteklenmiştir |
| IA $\rightarrow$ BP                  | ,51                                   | 9,29     | Desteklenmiştir |
| IA $\rightarrow$ GP                  | ,27                                   | 7,11     | Desteklenmiştir |
| PD $\rightarrow$ IM                  | ,38                                   | 7,22     | Desteklenmiştir |
| PD $\rightarrow$ BP                  | ,16                                   | 2,51     | Desteklenmiştir |
| PD $\rightarrow$ GP                  | ,14                                   | 1,85     | Reddedilmiştir  |
| IM $\rightarrow$ BP                  | ,06                                   | 1,02     | Reddedilmiştir  |
| IA $\rightarrow$ IM $\rightarrow$ BP | IM –BP Yolu Silindi                   |          | Reddedilmiştir  |
| PD $\rightarrow$ IM $\rightarrow$ BP | IM –BP Yolu Silindi                   |          | Reddedilmiştir  |

Araştırma bulgularının son kısmında yapılan analiz ile bağımsız ve aracı değişkenlerin genel performans üzerindeki etkisi görülmek istenmiştir. Bu analizler, yazında özellikle işin anlamı ve işte mutluluk değişkenleri ile performansın alt boyutları arasındaki ilişki ve etkiyi ortaya koyan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle gerçekleştirilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri mükemmel uyum şeklinde görünse de modelde yer alan ve 1,96'nın altında t-değerine sahip olan yol (IM-PER)

modelden çıkarılmış, modifikasyon önerisi olmadığı görülmüş ve nihai uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Bu değerler aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 5.18:** Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesi (Nihai Model)

**Tablo 5.38:** Model Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | Ölçüm Modeli | Kabul Edilebilir Uyum | Mükemmel Uyum |
|---------------|--------------|-----------------------|---------------|
| Kikare/df     | 0,12         | $\leq 5$              | $\leq 2$      |
| GFI           | 1,00         | $\geq ,90$            | $\geq ,95$    |
| NFI           | 1,00         | $\geq ,90$            | $\geq ,95$    |
| CFI           | 1,00         | $\geq ,90$            | $\geq ,95$    |
| RMSEA         | 0,000        | $\leq ,10 (\leq ,08)$ | $\leq ,05$    |

Performans değişkeninin tek boyut üzerinden analize dâhil edildiği analiz ve çalışmanın son bulguları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 5.39:** Model Uyum İyiliği Değerleri

| Hipotezler                            | Standardize Edilmiş $\beta$ Değerleri | t-Değeri | Hipotez Durumu         |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------|------------------------|
| IA $\rightarrow$ IM                   | ,30                                   | 5,73     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| IA $\rightarrow$ PER                  | ,60                                   | 12,90    | <b>Desteklenmiştir</b> |
| PD $\rightarrow$ IM                   | ,38                                   | 7,22     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| PD $\rightarrow$ PER                  | ,17                                   | 3,72     | <b>Desteklenmiştir</b> |
| IM $\rightarrow$ PER                  | ,03                                   | 1,22     | Reddedilmiştir         |
| IA $\rightarrow$ IM $\rightarrow$ PER | IM –PER Yolu Silindi                  |          | Reddedilmiştir         |
| PD $\rightarrow$ IM $\rightarrow$ PER | IM –PER Yolu Silindi                  |          | Reddedilmiştir         |

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın yazın kısmında değinilen ve tartışma kısmında araştırma sonuçları ışığında değerlendirilmeye çalışılan büyük önemi nedeniyle, anlam ve işin anlamı üzerine temellendirilen araştırmanın ilk amacı, Tokat'ta kamu hastaneleri ile üniversite hastanesinde görev yapmakta olan doktorların işlerine yükledikleri anlamın, performansları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkide işte mutluluk ile psikolojik dayanıklılığın rollerini incelemektir. Araştırmanın diğer amacı, işin anlamı ve işte mutluluk konularını bir arada inceleyerek konuya ilişkin sınırlı yazına katkı sağlamaktır. Bu yapılırken özellikle, mutluluğa “anlam” odaklı bir pencereden bakılmaya çalışılmış, mutluluk konusundaki tartışmalara bu açıdan katkı sunmak amaçlanmıştır. Araştırmanın, yazında iki değişkenin (işin anlamı, işte mutluluk) birlikte işlendiği az sayıda çalışmadan biri olması ve yerli yazında işletme alanında ilk tez çalışması olması; ayrıca dört değişkenin bir arada incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir. Bu önem yalnızca bu kavramların daha önce bir arada çalışılmamış olmasının ötesinde, araştırmanın başlamasından daha sonra dünyada yaşanan olayların çok daha önemli hale getirdiği değişkenleri inceleme konusu yapmasından kaynaklanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, pandemi gibi kriz dönemlerinde hangi örgütsel kavramların ön plana çıkarılması gerektiği sorulsa ve cevap verilecek olsa bu kavramlar arasında en başta yer alabilecek kavramlar çalışmada incelenmekte ve yazına bu anlamda katkı sunulmaktadır. Covid-19 döneminde anlam ve mutluluk üzerine yapılan tartışmaların yoğunluk göstermesi bunun ispatı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın amacı ve önemi çerçevesinde birinci bölümünde işin anlamı, ikinci bölümde işte mutluluk, üçüncü bölümde psikolojik dayanıklılık ve dördüncü bölümde performans kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölüm olan sonuç, tartışma ve öneriler öncesinde (beşinci bölümde) araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, varsayımları ve yöntemine (evren, örneklem, veri toplam araçları, pilot uygulama ve geçerleme çalışmaları) yer verilmiştir. Beşinci bölümün önemli kısmını oluşturan bulgular, sonuç kısmında detaylandırılmaya ve yazındaki benzer çalışmalar ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Son olarak elde edilen sonuçlar, yazın ve araştırmanın sunduğu kazanımlar kapsamında tartışılmış, önerilerle birlikte uygulamaya dönüştürülerek araştırmanın somut çıktılar sunmasına katkı sağlamaya çalışılmıştır.

Sonuç ve tartışma kısmında yapılan değerlendirmeler yoğunluklu olarak ana araştırma hipotezleri kapsamında gerçekleştirilmiş olup, fark analizleri ya da alt hipotezler gibi görece detay bulgular öz şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu durum, özellikle işin anlamı ve işte mutluluk değişkenlerine ilişkin az sayıda çalışma olmasının ve özellikle alt boyutlar ile demografik özellikler bazında çok fazla araştırma sonucuna rastlanılmamasının bir yansıması olarak da değerlendirilebilir.

Araştırmada (pilot uygulama ve geçerlilik analizleri ile güvenilirlik analizleri sonrası) ilk gerçekleştirilen analiz olan korelasyon analizi sonuçları, işin anlamının psikolojik dayanıklılık ve alt boyutlarıyla, ayrıca işte mutluluğun görev performansı ile ilişkili olmadığını, bunlar dışındaki diğer değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduklarını göstermektedir. Sonuçlar, tüm ilişkilerin yüksek düzeyde anlamlı ( $p < 0,01$ ) ve tüm ilişki yönlerinin pozitif olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar arasında en yüksek düzeyde ilişki, işin anlamı ile performans değişkenleri arasında görülmektedir. Korelasyon değerleri açısından dikkat çeken diğer durum, işte mutluluk ile görev performansı arasında ilişkinin olmamasıdır. Bu sonuç yazından ayrılmakta olup, yazına getirdiği farklılık açısından değerli olduğu düşünülmektedir. Bu ve diğer korelasyon analizi sonuçları, ilerleyen kısımda ana hipotezlere ilişkin olarak gerçekleştirilen etki ve aracılık analizleri sonuçlarıyla birlikte yazın ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Korelasyon analizleri sonrası gerçekleştirilen fark analizlerinde erkek doktorların psikolojik dayanıklılıklarının ve işte mutluluklarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadın doktorların tükenmişlik düzeylerinin genel olarak yüksekliği (West vd., 2018: 516) ve pandemi döneminde kadın sağlık çalışanlarının daha fazla tükenmişlik yaşadığı (Kang vd., 2020: 11) yönündeki araştırma sonuçları, kadın doktorların psikolojik dayanıklılıklarının desteklenmesi ve işte mutluluklarının artırılması hususunda bir gerekliliğe işaret etmektedir. Evli doktorların, bekâr doktorlardan psikolojik olarak daha dayanıklı oldukları ulaşılan bir diğer sonuçtur ve bu durum aile hayatının insan psikolojisine pozitif bir yayılımı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca özellikle işin yıpratıcı olduğu dönemlerde aileden işe doğru zenginleşmenin psikolojik dayanıklılığı pozitif etkileyebileceği düşünülmektedir. Literatürde bu düşünceleri destekleyen çalışmalar (Mishra vd., 2019) bulunmaktadır.

Yaş ve çalışma süresi açısından görece daha genç ve daha az tecrübeli grupların daha yüksek işin anlamı düzeyiyle farklılaştıkları görülmektedir. Bu durumun, işini

anamlı bulan çalışanların zaman içinde yıpranma veya en azından destek görmeme nedeniyle işte buldukları anlamı geleceğe taşıyamamalarından ya da iş dışında farklı anlam kaynaklarına yönelmelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Performans ve psikolojik dayanıklılık değişkenleri açısından farklılaşma işin anlamının tersi yöndedir. Gruplar değişmekle birlikte, bu değişkenler açısından farkın yaş ve çalışma süresi açısından daha yüksek değerdeki doktorlar lehine olmasının, dayanıklılık ve işte mutlulukta (zamana bağlı) artışın performansa yansımından ve dayanıklılığın zaman içinde geliştirilebilen (Coutu, 2002: 3) bir psikolojik özellik olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Bu sonuçlar, Jeong ve Mi-Hae (2018: 62) ile Luthans ve arkadaşları (2007a: 547) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarıyla genel anlamda paralel sonuçlar ortaya koymaktadır. İşte mutluluk düzeyinde tecrübeye bağlı farklılıklar, yeni iş hayatının beraberinde getirdiği stres ve ilk yıllarda örgüte adapte olamamaktan kaynaklanabilecek mutluluk düzeyindeki düşüklüğe, ayrıca sonrasında edinilen tecrübe ve genişleyen sosyal çevre desteğiyle birlikte artan mutluluğa işaret etmektedir. Rao ve arkadaşlarının (2018: 251) istihdamın ilk döneminde iş hayatı sorunlarının önemine vurgu yapan görüşleri, yapılan değerlendirmeyi destekleyici bir dayanak olarak değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ilk regresyon analizleri ile işin anlamı ve alt boyutlarının bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Ulaşılan sonuçlar alt boyutlar bazında incelendiğinde; bağlamsal performans üzerindeki etkileri açısından işten anlam yaratma boyutu yüksek, çoğunluğun iyiliği ise düşük değerlerle dikkat çekmektedir. Görev performansı üzerindeki etkileri açısından işin pozitif anlamı boyutu diğer boyutlara göre yüksek; çoğunluğun iyiliği alt boyutu ise düşük değerlerle dikkat çekmektedir. İşten anlam yaratmanın, kişinin işinden dolayı hayatına anlam katması durumu olduğu düşünüldüğünde, bağlamsal performansı artıran faktörün işin kişilerin hayatına kattığı anlam olduğu söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle, doktorlar işlerini hayatlarına anlam katan bir süreç olarak görmekte ve bu nedenle bağlamsal performanslarını yükseltmektedirler. Bu sonucun (küresel salgın döneminde yaşanan üzücü doktor kayıpları göz önünde bulundurulduğunda) işin hayata kattığı anlam uğruna çaba sarf ederken yitirilen yaşamlara işaret ettiği düşünülmektedir. Veri toplama sürecinde farklı vesilelerle görüşlerine başvurulmuş doktorların değerlendirmelerinin bu görüşü desteklediği söylenebilir. Ulaşılan sonuç, nihai anlamda, insanın hayatına anlam

katan bir iş için hayatını dahi feda edebileceğini düşündürmektedir. İşin pozitif anlamının görev performansı üzerindeki görece baskın etkisi ise doktorların işlerini anlamlı buldukları için görev performanslarını yükselttiklerini göstermektedir. Bu sonuç, doktorların işlerini yaşadıkları zorluklara rağmen anlamlı bulduklarını ve bu anlamın performanslarını yükseltecek etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. İşin anlamının boyutları içinden çoğunluğun iyiliği alt boyutu her iki performans açısından daha düşük etkiye sahiptir. İşin anlamı modelinden hareketle (bkz. Şekil 1.3), çoğunluğun iyiliği boyutunun en kapsayıcı, en geniş halka olduğu ve diğer boyutların üzerine inşa edildiği söylenebilir. Bu görüşten hareketle, çoğunluğun iyiliği boyutunun diğer boyutlara göre etkisinin düşük kalmasının nedeni, ilk iki boyutun çok yoğun yaşanmasının son aşamadaki boyuta dönük anlamın ancak düşük düzeyde yaşanmasına imkân vermesi olarak yorumlanabilir. Başka bir neden ise doktorların süreç içerisinde yıpranmaları ve enerjilerinin çoğunluğun iyiliği boyutunda belli bir düzeye kadar yükseldiği şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte diğer boyutlara göre düşük de olsa çoğunluğun iyiliği boyutunun da performans üzerinde etkisi olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda alt boyutlar bazında ve bu kapsamda bir değerlendirmeye rastlanmadığı için karşılaştırma yapılamamıştır. Bu anlamda, çalışmanın alt boyutların derinliğine ilişkin farkındalık sunduğu söylenebilir.

Yazında işin anlamının iş performansı üzerindeki etkisinin daha çok alt boyutlar olmaksızın genel performans üzerinden incelendiği görülmüş olup, sonucun yazınla daha rahat karşılaştırılabilirliğini sağlamak amacıyla işin anlamının genel performans üzerindeki etkisine de bakılmış ve buna ilişkin değerlerin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle işin anlamı ve alt boyutlarının görev performansını ve bağlamsal performansı etkilediğine ilişkin  $H_1$  ve  $H_2$  ile tüm alt hipotezleri desteklenmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar yazındaki çok sayıda çalışma ile paralellik göstermektedir (Han vd., 2020: 1; Evcimen vd., 2020: 672; Allan vd., 2019: 500; Feng vd., 2019: 8; Zeglat ve Janbeik, 2019: 872; Tong, 2018; Allan vd., 2018: 172; Van Wingerden ve Van der Stoep, 2018: 7; Özkan, 2017: 112; Chadi vd., 2016: 1696; Petchsawang ve Duchon, 2012: 204; Piccolo vd., 2010: 259, 272; Scroggins, 2008b: 65; Harris vd., 2007: 257; Piccolo ve Colquitt, 2006: 327). Araştırma kapsamında ulaşılan ve işin anlamının performans üzerindeki pozitif etkisini ortaya koyan sonuçlar Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi (1975-1976) ile de uyumlu görünmektedir.

Çünkü bu teoriye göre anlamlı iş, daha yüksek iş tatmini, kaliteli iş performansı ve daha düşük personel devir hızına yol açan önemli bir psikolojik faktör olarak önerilmektedir (Allan vd., 2019: 500).

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçları, işin anlamı ve tüm alt boyutlarının işte mutluluğu pozitif yönde etkilediğini ve bu etkide en büyük payın işten anlam yaratma boyutuna, en düşük payın ise işin pozitif anlamı boyutuna ait olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında H<sub>3</sub> ve alt hipotezleri desteklenmiştir. Ulaşılan sonuçlar yazındaki farklı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Weziak-Bialowolska vd., 2020: 12; Uzunbacak vd., 2019; Golparvara ve Abedini 2014a: 255-261; Golparvara ve Abedini 2014b: 166; Bailey ve Fernando, 2012: 139). Ayrıca işin anlamının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini gösteren çalışmalar da (Çetin vd., 2017: 82; Keleş, 2017: 154; Nielsen vd., 2008: 20; Arnold vd., 2007: 198) bu sonuç için destek anlamında değerlendirilebilir. İş Özellikleri Teorisi bu sonucun değerlendirilmesi açısından da bir dayanak oluşturmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar, anlamlı bir görevi iyi yaptıklarında olumlu etki yaşamaktadırlar. Bu olumlu etki içsel olarak motive edicidir ve faydalı iş çıktıları ile ilgili olumlu bir geri bildirim döngüsü oluşturmaktadır (Allan vd., 2019: 502). Araştırmada işin anlamının bu kapsamda sunduğu kazanımlardan birinin işte mutluluk olduğu söylenebilir.

İşin anlamı ve alt boyutlarının psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin çok az sayıda çalışmaya konu olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar yazındaki değerlendirmelerle (Robelski vd., 2020; Kun ve Gadanez 2019:1; Lamothe ve Guay, 2017: 185) farklılık göstermektedir. İşin anlamı ile psikolojik dayanıklılık arasında (beklenenin aksine) bir ilişkiye rastlanmamasının (H<sub>4</sub> red), işin anlamının daha genel bir kavram olan dayanıklılığa göre spesifik ya da dar kalmış olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, araştırmanın anlam konusundaki değişkeninin, hayatın tümünü kapsamayan ve işin anlamıyla sınırlı kalan bir anlam olması nedeniyle, katılımcılar açısından hayatın tümüne dönük bir dayanıklılıkla ilişki oluşturabilecek bir içerikte görülmemiş olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu sonuç, araştırma yapılan dönem itibarıyla araştırma örnekleminin büyük bir yük ve stres altında çalıştığı düşünüldüğünde, işin anlamının doktorlar tarafından bu noktada bir etki yaratacak şekil ve düzeyde algılanmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

İşte mutluluğun bağlamsal performans (H<sub>5</sub>) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu; fakat görev performansını (H<sub>6</sub>) etkilemediği görülmüştür. İşte mutluluğun performans üzerindeki etkisine yazında çok büyük oranda iş/çalışan performansı şeklinde ve boyutlardan bağımsız bakıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise işte mutluluğun etkisine performansın iki alt boyutuna göre bakmanın çalışmaya derinlik katacağı düşünülmüş ve işte mutluluğun etkisinin performans boyutları üzerinde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca ulaşılan sonuçların yazınla daha rahat karşılaştırılabilmesi için işte mutluluğun genel performans üzerindeki etkisine de bakılmış, bu etkinin büyük oranda bağlamsal performanstan beslendiği (boyutlara bağlı analizlerden) yönünde bir değerlendirme yapılmıştır. Bu sonuçlar, işte mutluluğun performansı pozitif yönde etkilediği sonuçlarla (Salas-Vallina vd., 2020: 10; Bataineh, 2019: 99) paralellik göstermektedir. Ayrıca çalışan mutluluğunun daha yüksek performansa neden olduğunu gösteren çalışma sonuçlarının da (Peiró vd., 2019:1; Demirer, 2019: 294; Walsh vd., 2018: 199; Erselcan ve Özer, 2018: 148; Pryce-Jones, 2010: 4; Wright ve Cropanzano, 2000) ulaşılan sonuçları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Araştırma sonucunun yazından ayrılan yanı, işte mutluluğun görev performansı üzerinde bir etkiye sahip olmamasıdır. Bu sonucun işte mutluluk değişkenine ilişkin ortalamanın düşüklüğünden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Araştırma değişkenleri içinde en düşük ortalama 2,68 ile işte mutluluk değişkenine aittir. Bu değer, doktorların işte mutluluk düzeylerinin, görev performanslarında etki yaratabilecek düzeyde olmadığını düşündürmektedir. Ayrıca bu sonuç, işte mutluluğun bağlamsal performansa etkisine ilişkin sonuçtan hareketle, doktorların bağlamsal performansı ve görev performansı açısından farklı uyaranlardan etkilendiği şeklinde de yorumlanabilir. Şehirli ve Taşkent (2016: 161) tarafından yapılan çalışmada bireysel mutluluk ile iş gören performansı arasında ilişki olduğu; ancak bu ilişkinin bilimsel açıdan kesinlik arz edecek düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Jarosz (2021: 24) tarafından yapılan ve beş haftalık verilere dayanan araştırmada, iyi oluş halindeki haftalık yükselişin performansı artırdığı, azalışın ise performansı azalttığı görülmektedir. Bu sonuç, işte mutluluğun özellikle pandemi döneminin de etkisiyle azaldığını ve performansa pozitif yansımadığını düşündürmektedir. Bu sonucun Rousseau'nun (1995) Psikolojik Sözleşme Teorisi çerçevesinde, pandemi döneminde bazı beklentilerine kavuşamayan doktorların psikolojik sözleşmelerinin bozulmasından kaynaklı olabileceği de düşünülmektedir. Bu

görüşlerin tersine yorumlanabilecek ve mutluluğun etkisini şartlara bağlamanın ancak kısa süreli mümkün olabileceğini düşündüren bazı teoriler de bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Dinamik Denge Teorisi'ne (Headey ve Wearing, 1989, 1992) göre olaylar, insanın öznel iyi oluşunu kısa dönemde etkilese de esas olan kişilik tarafından belirlenen denge noktasıdır ve nihai olarak bu noktaya geri dönülmektedir. Ayrıca Hedonik Adaptasyon Teorisi'ne (Lykken ve Tellegen, 1996) göre insanlar yeni olaylara karşı sert tepki göstermeye yatkındırlar; fakat bu tepki zamanla zayıflamaktadır. Bunun bir sonucu olarak insanlar, iyi veya kötü haber sonrasında üç ay gibi bir sürede doğal bir mutluluk noktasına geri dönmektedirler (Topuz, 2018: 61-62). Bu açıklamalar ışığında araştırmanın veri toplandığı dönemde pandemiye ilişkin adaptasyonun yaşanmış olması ve dinamik denge noktasına dönmüş olması da beklenebilir. Bu değerlendirmenin, yani pandeminin etkisinin en azından zayıflamış olduğu düşüncesinin, ulaşılan sonucu daha genel bir söyleme kavuşturduğu söylenebilir. Bu anlamda işte mutluluğun performansı etkilemediği ve araştırmanın yapıldığı dönemden bağımsız olarak da etkilemesinin beklenmeyebileceği düşünülmektedir. Bu değerlendirmeler, araştırmanın nihai modelinde işte mutluluğun performansa etki etmemesinin nedenleri olarak da değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar; psikolojik dayanıklılığın işte mutluluğu (H<sub>7</sub>), bağlamsal performansı (H<sub>8</sub>) ve görev performansını (H<sub>9</sub>) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Psikolojik dayanıklılığın işte mutluluğu pozitif yönde etkilediği sonucu, yazındaki çalışma sonuçlarıyla (Dewan ve Sharma, 2019: 503; Kim, 2019: 357; Ali vd., 2019: 88) paralellik göstermektedir. Ayrıca psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans ve görev performansını pozitif etkilediği yönündeki sonuçlar da yazınla (Gupta ve Sharma, 2018: 126; Jeong ve Mi-Hae, 2018: 59; Polatçı, 2014: 121; Kappagoda vd., 2014: 205) uyumlu görülmektedir. Varshney ve Varshney (2017: 36) tarafından yapılan çalışmada psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performansı etkilerken görev performansını etkilemediği görülmüştür. Çok sayıda çalışma psikolojik dayanıklılığın iş performansını pozitif etkilediğini ortaya koymakta ve bu sonuçlar da çalışma ile genel anlamda uyum göstermektedir (Hou vd. 2020: 1106; Kim, 2020; Handini vd., 2020; Cooper vd., 2019: 85; Nadeem vd., 2019: 10; Walpita ve Arambepola, 2019: 342; Shikhabari ve Ziaadini, 2018: 227; Hallak vd., 2018: 234; Kim vd., 2017: 253; Meneghel vd., 2016: 2048; Park ve Chung, 2016: 236; Kumari ve Sangwan, 2015: 27). Bu sonuçlar,

psikolojik dayanıklılığın önemli bir içsel kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle bir önceki hipotezde işte mutluluğun etkisinin görülmediği bir yapı içinde böylesi bir etki göstermesi, psikolojik dayanıklılığın yatırım yapılması gereken bir kaynak olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde, işin anlamının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüş ve  $H_{10}$  kısmen desteklenmiştir. Bu sonuç, işin anlamının bağlamsal performans üzerindeki etkisinin, işte mutluluğun modele dâhil edilmesiyle birlikte belli ölçüde işte mutluluk üzerinden gerçekleştiği anlamına gelmektedir. Bu sonucun, özellikle mutluluk ortalamasının düşük olduğu bir araştırmadan elde edildiği düşünüldüğünde, işte mutluluğun önemi daha net görülebilmektedir. Ulaşılan sonuç, doktorların işlerine verdikleri anlamın işte mutluluk düzeylerini artırdığı ve bunun da bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği şeklinde de yorumlanabilir. İşin anlamının bağlamsal performansı olduğu gibi görev performansını da pozitif şekilde etkilemesi, işin anlamının geniş boyutlu etkisi olarak değerlendirilebilir. Kozusznik ve arkadaşlarının (2019) yapmış olduğu ve eudaimonic refah ile bağlamsal performans (ekstra rol performansı) arasındaki dinamik karşılıklı ilişkiyi inceleyen araştırma, performans için eudaimonic refahın önemini vurgulamakta, ayrıca daha iyi ve daha sürdürülebilir çalışan performansına ulaşmada eudaimonic anlam deneyiminin, hedonik refah deneyimini tamamlaması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar, yüksek performans için işte mutluluğun önemli olduğunu, bununla birlikte işin anlamının performans üzerindeki direkt etkisi ve mutluluk üzerinden yarattığı dolaylı etkisi nedeniyle çok daha önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinin testine ilişkin bulgular, işin anlamının psikolojik dayanıklılık üzerinde ve işte mutluluğun görev performansı üzerinde -bu araştırma özelinde- bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, araştırma modelinde yer alan üç aracılık etkisinin ( $H_{11}$ ,  $H_{12}$ ,  $H_{13}$ ), daha önce bahsedilen nedenlerle reddedilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte  $H_7$ ,  $H_8$  ve  $H_9$ 'a ilişkin bulgular, psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracı rol üstlenebileceğini düşündürmüştür. Bu nedenle araştırma modelinde yer almayan bu aracılık etkisi de araştırma kapsamında incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar, psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun “tam aracı rol”e sahip

olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisini ancak işte mutluluk üzerinden gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Yazında bu çerçevede bir çalışmayla karşılaşılmamış olup, sonucun bu anlamda özgünlük taşıdığı söylenebilir.

Araştırmanın nihai modelini test etmek için YEM’de yol analizi yöntemi kullanılmış; analizler, değişkenlerin boyutlu ve boyutsuz şekilde dâhil edildiği üç farklı model üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda işin anlamı ve psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki etkilerine, ayrıca bu değişkenlerin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracı rol oynayıp oynamadığına bakılmıştır. Bu analizler sonucunda işin anlamının işte mutluluk, bağlamsal performans ve görev performansını; psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performansı ve işte mutluluğu pozitif şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca işin anlamının alt boyutlarından işin pozitif anlamının, bağlamsal performans ve görev performansını; işten anlam yaratma boyutunun, bağlamsal performans ve işte mutluluğu, son olarak çoğunluğun iyiliği boyutunun işte mutluluğu pozitif şekilde etkilediği görülmüştür. Bu model ışığında işin anlamının boyutlarından işin pozitif anlamının işte mutluluk ve çoğunluğun iyiliğinin performans üzerinde bir etki yaratmadığı söylenebilir. İşte mutluluğun performansı etkilemediği ve herhangi bir aracı rol üstlenmediği bu analizlerde ulaşılan diğer bir sonuçtur.

Araştırma bulgularının son kısmında yapılan analiz ile bağımsız ve aracı değişkenlerin genel performans üzerindeki etkisi görülmek istenmiştir. Yazında, özellikle işin anlamı ve işte mutluluk değişkenleri ile performansın alt boyutları arasındaki ilişki ve etkiyi ortaya koyan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle gerçekleştirilen bu analizler sonucunda işin anlamı ve psikolojik dayanıklılığın işte mutluluğu ve genel performansı pozitif şekilde etkilediği görülmüştür. Nihai modelde işte mutluluğun performans üzerinde bir etki yaratmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, 3 model birlikte göz önünde bulundurulduğunda, her durumda etki gücünü koruyan büyük bir kaynağa işaret etmektedir. İşin anlamı; işte mutluluk, bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki etkisi ile çalışmanın temel düşüncesini yansıtan “güçlü bir içsel kaynak olarak anlam” söylemini net şekilde desteklemektedir. Psikolojik dayanıklılık da bağlamsal performans ve işte mutluluk üzerinde yarattığı pozitif etki ile başka bir önemli içsel kaynak olduğunu nihai model üzerinden de göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında,

çalışanların performansını yükseltmek için içsel birer değerli kaynak olarak işlerine yükledikleri anlamı ve psikolojik dayanıklılıklarını artırmak gerektiği söylenebilir.

İşin anlamı boyutlarından işin pozitif anlamının her iki performans boyutu üzerinde etki yaratması, kriz dönemlerinde performansın artırılması açısından ayrıca değerli görülmektedir. İşin pozitif anlamı, çalışan açısından “amaç ve önem taşıyan iş”e vurgu yapmaktadır ve işin anlamının ilk basamağını oluşturduğu söylenebilir. İşin anlamının diğer boyutları, kişisel yaşama ve çoğunluğa dokunan anlam, daha sonra şekillenmektedir. Farklı bir ifadeyle, işinde anlam bulamayan bir çalışanın işinden yaşamına veya geniş çevresine anlam aktarımında bulunması çok mümkün görülmemektedir. Bu noktada, işin pozitif anlamının performans üzerinde diğer boyutlara göre baskın çıkmasının kriz dönemlerinde diğer iki boyuta geçişin zorluğuyla alakalı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle pandemi gibi kriz dönemlerinde, öncelikle işin kendisinde anlam bulmanın önemli olduğu görülmektedir. Çoğunluğun iyiliği boyutunun etki çeşitliliği açısından zayıf kalmasının bu düşünceleri doğrular nitelikte olduğu söylenebilir.

Kun ve Gadanez (2019) tarafından yapılan çalışmada, işyeri refahı ve mutluluğunun içsel psikolojik kaynaklarla ilişkili olduğu görülmüş ve gelecekte yapılacak çalışan refahı odaklı çalışmaların, çalışan refahına pozitif katkıda bulunan faktörleri hesaba katması ve refahı teşvik için pozitif odaklı yaklaşımları benimsemesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar, Kun ve Gadanez’in çalışmasındaki gibi işte mutluluğun içsel kaynaklardan beslendiğini göstermektedir. Ayrıca çalışma, araştırmacıların önerisi çerçevesinde mutluluğa ve ilave olarak performansa katkıda bulunan faktörleri de içermektedir.

İşin anlamının boyutları üzerinde derinlik kazandırılan çalışma sonuçlarının bu değerlendirmeler ışığında özgün kazanımlar sunduğu söylenebilir. Yazındaki önerilerde yer bulmakla birlikte dört değişkenin bir arada çalışıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Hem sunduğu güçlü kaynaklar hem bunların çıktısı kazanımlar hem de değişkenlerin daha önce bir arada çalışılmamış olması sebebiyle çalışmanın örgütsel davranış alanına önemli ve özgün katkılar sunduğu düşünülmektedir. Bu önemin, kaynakların çıktılarını sunduğu dönemin bir kriz dönemi olduğu ve bu dönemde anlam, mutluluk ve dayanıklılığın en çok konuşulan kavramlar arasından olduğu düşünüldüğünde daha da arttığı söylenebilir. Özellikle pandemi sürecinde en ön cephede mücadele eden ve bu

nedenle işin anlamı açısından en niş örneklemelerden biri olduğu düşünülen doktorlardan, salgının yoğun sayılabileceği bir dönemde elde edilen verilerin bu önemi daha anlamlı kıldığı düşünülmektedir. Bu kapsamda ulaşılan sonuçların bir arada ve daha yalın görülmesine imkân tanımak amacıyla sonuçlar bir araya getirilerek, araştırmanın nihai kısmını oluşturan öneriler öncesinde, aşağıda sunulmuştur.

- ✓ İşin anlamı ve alt boyutları bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre  $H_1$  ve alt hipotezleri desteklenmiştir. Sonuçlar yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.
- ✓ İşin anlamı ve alt boyutları görev performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre  $H_2$  ve alt hipotezleri desteklenmiştir. Sonuçlar yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.
- ✓ İşin anlamı ve alt boyutları işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre  $H_3$  ve alt hipotezleri desteklenmiştir. Sonuçlar yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.
- ✓ İşin anlamı ve alt boyutları, psikolojik dayanıklılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. (İşin anlamı ve alt boyutları ile psikolojik dayanıklılık arasında bir ilişki bulunmadığı görülmüştür). Bu sonuçlara göre  $H_4$  ve alt hipotezleri reddedilmiştir. Ulaşılan sonuçlar yazınla farklılık göstermektedir.
- ✓ İşte mutluluk, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre  $H_5$  desteklenmiştir. Sonuç, yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.
- ✓ İşte mutluluğun görev performansı üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuca göre  $H_6$  reddedilmiştir. Ulaşılan sonuç yazınla farklılık göstermektedir.
- ✓ Psikolojik dayanıklılık işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre  $H_7$  desteklenmiştir. Sonuç, yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.
- ✓ Psikolojik dayanıklılık bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre  $H_8$  desteklenmiştir. Sonuç, yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.
- ✓ Psikolojik dayanıklılık görev performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre  $H_9$  desteklenmiştir ve ulaşılan sonuç, yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir.
- ✓ İşin anlamının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluk kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuca göre  $H_{10}$  kısmen desteklenmiştir. Ulaşılan

sonuç yazın açısından (karşılaştırma yapılacak sonuçlarla karşılaşılmadığından) özgün niteliğe sahiptir.

- ✓ İşin anlamının görev performansı üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracılık rolü bulunmamaktadır. ( $H_6$ 'dan dolayı). Bu sonuca göre  $H_{11}$  reddedilmiştir. Sonuç, yazın açısından özgün niteliğe sahiptir.
- ✓ İşin anlamının bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü bulunmamaktadır. ( $H_4$ 'ten dolayı). Bu sonuçlara göre  $H_{12}$  ve  $H_{13}$  reddedilmiştir. Sonuçlar yazın açısından özgün niteliğe sahiptir.
- ✓ Psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işte mutluluk “tam aracı rol” oynamaktadır. (Reddedilen hipotezlerle birlikte  $H_7, H_8$  ve  $H_9$ 'a ilişkin sonuçlar bu analizin yolunu açmıştır). Sonuç, yazın açısından özgün niteliğe sahiptir.
- ✓ İşin anlamı; işte mutluluk, bağlamsal performans, görev performansı ve genel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Psikolojik dayanıklılık; işte mutluluk, bağlamsal performans ve genel performansı pozitif yönde etkilemektedir. İşte mutluluk performansı etkilememekte ve herhangi bir aracı rol üstlenmemektedir (Nihai Model). Sonuçlar yazın açısından özgün niteliğe sahiptir.

## ÖNERİLER

Çalışma fikrinin ortaya atıldığı ve modelin değişkenler üzerine inşa edildiği dönem, Covid-19 pandemisinin bulunmadığı bir döneme denk gelmektedir. İşin anlamı, psikolojik dayanıklılık, işte mutluluk ve iş performansı değişkenlerinin ve aralarındaki ilişkilerin öneminden hareketle şekillendirilen araştırmanın, güncel durum nedeniyle önemini daha da artırdığı düşünülmektedir. Bu durum aynı zamanda araştırma modelinin iyi kurgulandığının ve ileri görüşlü bir bakış açısından beslendiğinin bir göstergesi olarak da yorumlanabilir. Ayrıca dört değişkenin daha önce bir arada çalışılmadığı düşünüldüğünde çalışmayı yaratan düşüncenin değeri daha iyi ortaya çıkmaktadır. Bu değerden süzülen nihai modele ilişkin sonuçların somutluk kazanması için geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmiştir.

İşin anlamı, psikolojik dayanıklılık dışındaki tüm değişkenler üzerinde yüksek ve pozitif bir etki göstermiştir ve etki çeşitliliği en fazla olan değişken de işin anlamıdır.

Yapılan iki, üç ve dört değişkenli analizlerin tümünde işin anlamının etki durumunu koruduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma değişkenleri içinden en fazla işin anlamına yatırım yapılması önerilmektedir. Bu kapsamda;

- Örgütlerin ve liderlerin işin anlamı ve önemi konusunda bilgi sahibi olmalarının ve sahip olunan bilginin kullanılmasının gerekliliği dikkati çekmektedir. Özellikle pandemi döneminde, sağlık sektörü ve doktorlar özelinde dünya ve Türkiye gündemindeki tartışmalarda, doktorların mesleğine dönük işin anlamından beslenerek yapılan açıklama ve yönetim yaklaşımlarına çok rastlanılmamaktadır. Böylesine değerli bir kaynağın, işin anlamına vurgunun, belki de dünya tarihinde bu derece bir daha önem ifade etmeyeceği bir gündemde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmekte ve bu konuya özen gösterilmesi tüm sağlık sektörü paydaşlarına önerilmektedir.
- Tüm çalışanların ve doktorların işin anlamı konusunda bilgilendirmeleri ve bu konudaki farkındalıklarının artırılması önerilmektedir. Bu öneri klişe bir öneri olarak değerlendirilebilecek olsa da, birçok çalışanın işlerinin ne derece önemli olduğunun ve işlerinin ne büyük anlamlar barındırdığının farkındalığından mahrum oldukları gözlenen bir gerçektir. (Örneğin, hastanedeki bir temizlik görevlisi yaptığı doğru temizlikle bir başkasının sağlığını koruduğunun ne derece farkındadır, farkında olması yaptığı işin şeklini nasıl değiştirecektir?). Doktorlar için garanti iş, maddi imkân, statü gibi dışsal ve maddi faktörlerin ön planda olduğu bir düşünce ile çevrelenerek başlayan iş hayatında, içsel ve manevi büyük bir kaynak bulunduğunun altı daha kalın çizilmelidir.
- Tüm bu tavsiyelerin pratiğe dönüşmesinin, işin anlamı konusunda eğitimlerle gerçekleştirilebileceği düşünülmekte ve bu tür eğitimler önerilmektedir.
- Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar amaç-anlam-performans ilişkisini de gündeme getirmektedir. Bir şeyin anlamlı olması ya da yapılan bir işin anlam taşınması için belirli amaçlara hizmet etmesi gerektiği genel kabul görmektedir. Bu nedenle işe ilişkin amaçların net ve doğru belirlenmesi, anlama giden yol açısından önem arz etmektedir. Bu durum örgütler açısından, çalışanların amaçlarını değerlendirmek suretiyle (amaç-iş uyumu) daha doğru ve daha yüksek performans vadeden personel seçimi yapmalarını, ayrıca işin anlamını

artırma odaklı bir yaklaşımdan hareketle bunun sunacağı (yüksek performans gibi) muhtemel kazanımlara ulaşmayı sağlayabilecektir. Amaç ile anlam ilişkisinde, genel olarak, amaç olduğunda anlamın olacağı yönünde bir değerlendirme söz konusudur (örneğin Baumeister vd., 2013: 506; Albrecht, 2013: 239). Başka bir ifade ile amaçtan anlama giden bir yoldan bahsedilmektedir. Bununla birlikte anlamlı olan bir şey için amaç düzeyinin ve bu anlamda motivasyonun daha yüksek olacağı yani bir şey ne kadar anlamlı ise o şeyin o kadar çok amaçlanacağı düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir işi çalışan açısından anlamlı kılmanın, o işi ve işle ilgili çıktıları daha fazla amaçlanır kılacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin iş tanımlarını oluştururken (diğer bazı faktörlerin yanı sıra) işin anlamını ön plana almaları önerilmektedir.

- Chalofsky (2003), anlamlı işin bireyin yetkinlikleri, değerleri ve amacı ile işin amaçları arasında uyum inşa edilerek işyerinde sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu konuda İKY yöneticileri başta olmak üzere tüm yöneticilere görev düştüğü unutulmamalıdır.
- İş daha anlamlı hale getirmek noktasında birey, örgüt ve sosyal çevre-maneviyat şeklinde sınıflandırılabilen işin anlamının kaynaklarına (Lysova vd., 2019; Frieder vd., 2018; Allan vd., 2013; Berg vd., 2013; Woods ve Sofat, 2013; Rosso vd., 2010; Michaelson, 2009; Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Ashforth ve Kreiner, 1999) vurgu yapmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle birey ve örgüt bazlı sorumlulukları içerdiği düşünülen bu kaynakların taraflarca dikkate alınması ve anlamı artıracak şekilde değerlendirilmesi önerilebilir. Bu kapsamda benlik, değerler, içsel motivasyon, işi benimseme, kişilik ve kişilikle uyumlu iş gibi kişisel faktörlere; ayrıca iş arkadaşlıkları, liderlik tarzı, grup dinamikleri, iş tasarımı-özellikleri, iş becerikliliği, örgütsel misyon ve kültür gibi örgütsel faktörlere ve son olarak aile, finansal durum, kültür, maneviyat ve ahlak gibi sosyal-manevi faktörlere anlamlı işe kaynaklık eden faktörler olarak pratik uygulamalara giden birer araç anlamında dikkat edilmesi önerilmektedir. Bu faktörlerin uygulanmasına dönük değerlendirmeler ayrı bir çalışma konusu olarak araştırmacılara önerilebilir.

- Mevcut araştırmalar çalışanların daha anlamlı bir iş arayışı içinde daha yüksek ücretten vazgeçmeye istekli olduklarını göstermektedir (Hu ve Hirsh, 2017: 8). Maddiyatın hemen her konuda ön planda tutulduğu bir örgütsel işleyişte, anlamın bu yönünün örgütler tarafından ayrıca dikkate alınması önerilebilir.
- Çeşitli araştırmalar dönüşümcü ve etik liderler başta olmak üzere bazı liderlerin iş özellikleri üzerinde yaptıkları değişimler ve astlarına ilham sağlamak suretiyle çalışanlarının işlerini anlamlı bulmalarını sağladıklarını ve bunun da performansı yükselttiğini göstermektedir (Cleavenger ve Munyon, 2013; Piccolo vd., 2010; Piccolo ve Colquitt, 2006). Bu nedenle örgütlerin işin anlamına verilen bir önemin, lider seçiminden başladığını bilmeleri ve bu konuyu da göz önünde bulundurarak lider seçimi yapmaları önerilebilir.
- Son olarak işin anlamının esasında çok büyük etkilere gebe olduğuna bir kez daha dikkat çekmenin ve bu kapsamda öneride bulunmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Bugün dünyada Covid-19 pandemisinin beraberinde getirdiği aşı savaşları yaşanmaktadır. Aşıyı üreten ülke ve firmalar aşıda kendilerine öncelik vermekte, bazen ihtiyaçlarının ötesinde stok yapmakta ve özellikle bazı ülkelerle parası karşılığında dahi aşıyı paylaşmamaktadır. Bu yapı içerisinde, aşıya ilişkin içerik bilgilerinin paylaşımı ve aşının tüm dünyada üretiminin sağlanması, bu sayede dünyanın bu probleminden daha hızlı seilde kurtulma imkânı ise ilaç sanayiinin etik sınav kaybı olarak tarihteki yerini almaktadır. Bu olayın işin anlamı ile ilişkisi çok yönlü kurulabilmektedir. Fakat en hayati noktası, işin anlamının boyutlarından olan çoğunluğun iyiliğinde kendini göstermektedir. Bir bilim insanı, hastalıktan her gün insanların kaybedildiği böyle si bir dünyada ürettiği aşı ile çoğunluğun iyiliğini sağlamayı amalamayıp, sadece ya da öncelikli olarak kendi şirketinin gelirine ve kendi seçtiği “değerli” insanlara hizmet ediyorsa bu işin anlamlı olduğundan bahsetmek mümkün olmayacaktır. Sonuç olarak insanlığın sağlıklı bir geleceğe ancak işine gerçek bir anlam yükleyen ve bunun gereğini yapanların üzerinde uzanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlere, ilaç sektörü örneğindeki gibi, işlerini anlamsız kılacak düzeyde maddiyatı ön plana almamaları ve anlam gibi kaynaklardan beslenmeleri önerilmektedir.

Araştırmanın diğer değişkeni psikolojik dayanıklılık; işte mutluluk, bağlamsal performans ve genel performans üzerindeki pozitif etkisi ile çalışanlar, örgütler ve yöneticiler tarafından önemli kazanımlar elde etmek için kullanılması gereken bir kaynak olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda;

- Psikolojik dayanıklılığın dinamik, öğrenilebilir, biçimlendirilebilir, geliştirilebilir bir kapasite ve süreç olduğu, ayrıca şansla ilgili olmayıp kaynakların etkin kullanımıyla ilişkili bir durum olduğu unutulmamalıdır. Kavramın bu özellikleri nedeniyle, örgütlere çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını geliştirmeleri yönünde çaba sarf etmeleri önerilebilir.
- Psikolojik dayanıklılığı koruyucu bazı faktörlere çalışma içinde ayrıntılı olarak değinilmiş ve özet olarak da (Tablo 3.3. Psikososyal Dayanıklılık İçin Koruyucu Faktörler) yer verilmiştir. Birey, aile, toplum ve ilişkiler kaynaklı koruyucu faktörlerin her biri aynı zamanda psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi için neler yapılması gerektiğine vurgu yapmakta ve yol göstermektedir. Bu faktörlerin her biri ayrı birer öneri olarak değinilecek önemdedir. Bu kapsamda ilgili faktörlerin incelenmesi ve bunlardan yararlanılması önerilebilir.
- Psikolojik dayanıklılığa zarar verebilecek risk faktörlerine çalışma içinde değinilmiş olup, bu konuların dayanıklılığa zarar vermemesi konusunda dikkatli olmak ve ayrı bir başlık altında önemli bir koruyucu faktör olarak değinilen değerler konusunun dayanıklılık açısından öneminin farkında olmak ehemmiyet arz etmektedir.
- Dünyada her dönem farklı şekilde karşımıza çıkan ve her yapının en başta kendi gücü ölçüsünde var olmasını sürdürebildiğini gösteren olaylar psikolojik dayanıklılığa stratejik bir rol ve önem de yüklemektedir. Bu durum kendisini pandemi krizinin ilk başladığı günlerden bugüne kadar farklı şekillerde çok daha açık göstermiştir. Maske ve aşı savaşlarında ülkelerin çoğunun “önce ben” dediği ve küreselleşme, insan hakları, eşitlik gibi söylemlerin geri plana atıldığı bir dünyada kazanmanın yollarından birinin de psikolojik olarak dayanıklı olmaktan geçtiği düşünülmektedir. Bu anlamda dayanıklılığın toplumsal değer ve dinamiklerden de beslenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu görüşler çerçevesinde örgütlerin dayanıklılığa,

çalışanlarının pozitif bir psikolojik kaynağından, stratejik güce uzanan bir faktör olarak da dikkat etmeleri önerilebilir.

Araştırmada belki de pandemi döneminin etkisiyle kendisini en düşük ortalama ile ön plana çıkaran işte mutluluk, nihai modelde herhangi bir dolaylı veya doğrudan etki göstermemiştir. Bununla birlikte iki değişkenli durumda bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca üç değişkenli aracılık analizlerinde, işin anlamının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde kısmi ve psikolojik dayanıklılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisinde tam aracı rol üstlenen işte mutluluk önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda;

- İşte mutlulukla işin anlamı arasındaki ilişkiye farklı yönden bakan çalışmalar, işlerinde mutlu olmayan çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarının, kişinin genel refahını olumsuz etkilediğini ve düşük iş mutluluğu karşısında işin önemini küçümsemenin faydalı olacağını belirtmektedir. İşte mutluluk düzeyi yüksek olan çalışanlar için ise işin önemini ve anlamını yükseltmenin genel refahı artırdığı görülmektedir (Bassi vd., 2012: 19). Etki okunun yönü ister işin anlamından işte mutluluğa, ister işte mutluluktan işin anlamına doğru çizilsin, her durumda işte mutluluğun, işin anlamının yaratacağı etkiler açısından önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sürecinde detaylı olarak anlatılan bu çok yönlü etkisi nedeniyle çalışanların işten duydukları mutluluğu artırmaları örgütlerin öncelikleri arasında olmalıdır ve bu yönde çalışmalar örgütlere önerilebilir.
- Mutluluğa ulaşmanın mutluluk peşinde koşmakla değil, mutluluk verici işlerle uğraşmakla mümkün olabileceği unutulmamalıdır. Frankl'ın (2006) mutluluğun ancak anlamlı bir yaşamla keşfedilebilecek saklı bir hazine olduğuna dönük vurgusu bu çerçevede temel kılavuz olarak önerilebilir.
- İşte mutluluğun yalın bir haz olmadığı, her türlü büyüme, rahatsızlık ve zorluğun mutluluğa giden sürecin bir parçası olduğunu kabul etmek gerektiği (Pryce-Jones, 2010: 4) bilinmelidir. Yönetici ve çalışanlara mutluluğun tam olarak ne olduğunun anlatılması, mutluluğu artırmanın onu tam kavramakla mümkün olacağı düşüncesiyle önerilebilir.
- İşte mutluluğun çalışma hayatını aşan bir pozitiflik sarmalı yaratıp (Bhatnagar vd., 2020) insanların hayatına dokunduğu gibi, bu insanlar üzerinden de duygu

bulaşması yoluyla diğer insanlara ulaşacağı düşünüldüğünde az ya da çok insanları mutlu etmek örgütlere ve çalışanlara önerilebilir. En büyük mutluluğun başkalarını mutlu etmeyle mümkün olduğu da düşünüldüğünde bu sürecin bir büyük döngü yaratacağı ve bunun her örgüt için mutluluk projesi şeklinde uygulanabileceği önerilmektedir.

Çalışmanın kısıtları öncesinde son olarak tüm değişkenleri bir arada düşünerek bazı ilave öneriler geliştirilmeye çalışılmış ayrıca araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

- İnsan kaynakları yöneticilerine işini anlamlı bulan, mutlu ve dayanıklı çalışanları işletmeye seçmeleri önerilebilir.
- Sosyal ilişkileri nitelik ve nicelik olarak artırmanın dayanıklılık, mutluluk gibi psikolojik kaynakları güçlendirdiği bilinmektedir. Bu nedenle örgütlerin sağlıklı sosyal ilişkilere yatırım yapmaları önerilebilir.
- Psikolojik kaynakları güçlendiren bir faktörün de özerklik olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışanlara anlam, mutluluk ve dayanıklılık için imkân ve alan bulabilecekleri özerklik sunmaları örgütlere önerilebilir.
- Örgüt kültürü ve ikliminde pozitif kaynaklara alan açmak ve bunu üstlerin örnek davranışları üzerinden desteklemek çalışmanın bir diğer önerisidir. Özellikle pandemi gibi dönemlerde modellemeyle öğrenme yöntemlerinin önemli çıktılar sunduğu (Jarosz, 2021: 18) bilinmektedir.
- Örgüt ve yöneticilerin psikolojik kaynaklar noktasında çalışanlarına her dönem destek olamayacakları yine güncel problemler ve evde çalışma gibi uygulamalar nedeniyle görülmektedir. Bu nedenle çalışanların kendi kendilerine liderlik yapabileceklerini bilmeleri, öz liderlik gibi niteliklerini yükseltmeleri önerilebilir.
- Erdem, ahlak, kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramların çalışanlar tarafından önemsendiği ve pozitif psikolojik kaynaklar açısından önemli olduğu bilinmektedir. Birçok örgüt için konu olmayan ya da konu olsa da uygulamaya konulmayan bu değerlere özen gösterilmesi önerilmektedir. Bunların çalışanlar tarafından maddiyattan daha fazla talep edilen faktörler olduğunu gösteren çalışmalar olduğu düşünüldüğünde önerinin değeri daha net anlaşılabilir.

- De Cieri ve Lazarova (2020), Covid-19 salgınının, hayatlar tehdit edildiğinde diğer her şeyin ikincil hale geldiğini net şekilde gösterdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, başkalarının hayatını koruma pahasına kendi canlarını tehlikeye atan sağlık çalışanları ve doktorlar düşünüldüğünde, işe verilen anlamla birlikte hayatların ikinci plana atabileceği de görülmektedir. Bu durum, başka meslekler için de geçerli olabilmektedir. Sonuç olarak insanın hayatını bile ikincil kılan anlamlı işin örgütler tarafından daha fazla önemsenmesi ve araştırmacılarca çok daha farklı değişkenler üzerinden incelenmesi önerilebilir.
- Performans, davranış (eylem) ve sonuç olmak üzere iki yönü bulunan bir kavramdır. Performansın davranışsal yönü, çalışanın işe ilişkin yaptığı faaliyetlere vurgu yaparken; sonuç yönü, çalışanın sunduğu çıktılarına ya da sergilediği davranışların sonucuna vurgu yapmaktadır. Performans değerlendirmelerinde çoğunlukla sonuca odaklanıldığı ve bunun istenilen düzeyde çıktıya neden olamayan davranışları değersizleştirdiği görülmektedir. Bununla birlikte, performans sonucunun çalışanın davranışından farklı faktörlere de bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, doğru bir performans değerlemenin performansın davranış yönünü de en az sonuç yönü kadar dikkate alması gerektiği düşünülmektedir. Bu tür bir değerlemenin, çalışanları sonuç odaklı performans baskısından kurtaracağı ve süreçte sundukları katkının değerli görülmesi nedeniyle çalışanların daha yüksek performans sergilemelerine katkı sağlayacağı beklenmekte ve bu gerekçelerle örgütlerde uygulanması önerilmektedir.
- Araştırmada veri toplama süreci öncesi ölçek seçiminde işte mutluluğa dönük sınırlılık dikkati çekmektedir. Bu nedenle işte mutluluğun ölçümüne dönük yeni ölçekler geliştirilmesi araştırmacılara önerilebilir.
- Toplumsal kültürün psikolojik kaynakların algılanışında farklılıklara neden olabileceği bu nedenle de işin anlamı, işte mutluluk ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin sonuçların kültürel kodlardan etkilenmiş olabileceği düşünüldüğünde sonuçların kültürel bir kısıtlılığa sahip olduğu söylenebilir. Araştırmacılara çok çeşitli kültürlerden veri toplamaları ve bunların karşılaştırmasına dayalı analizler yapmaları önerilebilir.

- Sağlık sektörü ve doktorların, işin anlamı ve işte mutluluk kavramlarının incelenmesi için konu-örneklem uyumu açısından ilk sırada yer alabilecek değerde oldukları düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırmacılara, işin anlamı ve işte mutluluğun incelenebileceği ve çok değerli sonuçlar sunacağı düşünülen bir diğer sektör ve örneklem olarak, savunma sanayii ve mühendisler önerilebilir.
- İşin anlamı ve psikolojik dayanıklılığın performans üzerindeki etkisinde işte mutluluğun aracı rolü incelenmiştir. Bu etkide aracı farklı birçok değişken rol oynayabileceği için, araştırmacılara bu aracı değişkenleri araştırmaları önerilebilir.

Araştırmada son olarak araştırmanın kısıtlarına ve kısıtlar özelinde güçlü yönlerine yer verilmiştir.

- Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır ve veri toplama şekli dolaylı (tek form ve zaman) sonuçların ortak yöntem varyansından etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir.
- Araştırmanın nitel yöntemlerin kullanıldığı ilave süreçlerle desteklenmesinin araştırmadan elde edilen sonuçların daha kapsamlı değerlendirilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.
- Çalışmanın diğer kısıtı verilerin il bazlı toplanmış olması nedeniyle sonuçlarla ilgili genelleme yapma imkânının bulunmamasıdır. Araştırma çok daha geniş ölçek üzerinde gerçekleştirilmek niyetiyle başlamış; ancak pandemi döneminin getirdiği kısıtlar nedeniyle bir ille sınırlı kalmıştır. Bu kapsamda örneklem, değişken ve içerik bazlı kısıtların azaltıldığı farklı çalışmaların, daha genellenebilir ve örgütler açısından daha işlevsel sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.
- Katılımcıların anketleri cevaplarken sosyal beğenirlik etkisinde kalmış olma ihtimalleri ve özellikle performansa ilişkin verilerin öz değerlendirme şeklinde elde edilmiş olması araştırmanın kısıtları arasında belirtilebilir.
- Katılımcılardan elde edilen geri dönüşler, doktorların kendilerini ifade etmek noktasında anketi önemsediklerine, soru sayısının azlığı ve anlaşılabilirliği nedeniyle anketleri inceleyerek cevapladıklarına işaret etmektedir. Yöneltilen

soruya, gerekli görülmesi durumunda çalışma konusuyla ilgili görüşmeye istekli olduklarını belirten çok sayıda katılımcının olması bunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.



### KAYNAKÇA

- ACHOR, S. (2010). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Random House.
- ADHIKARI, H. P., CHO, W. ve SAH, N. B. (2017). That is what friends do: employee friendliness and innovation. *Journal of Economics and Business*, 90, 65–76. doi:10.1016/j.jeconbus.2016.10.004
- AGUINIS, H. ve GLAVAS, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- AIENA, B. J., BUCHANAN, E. M., SMITH, C. V. ve SCHULENBERG, S. E. (2016). Meaning, resilience, and traumatic stress after the Deepwater Horizon oil spill: A study of Mississippi coastal residents seeking mental health services. *Journal of clinical psychology*, 72(12), 1264-1278.
- AJZEN, I. ve FISHBEIN, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- AKÇAKANAT, T., UZUNBACAK, H. H. ve KÖSE, S. (2018). Akademisyenlerin psikolojik sağlık ve mutluluklarının belirleyicileri olarak sosyal ve örgütsel destek. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 173-193.
- AKDOĞAN, A. A., ARSLAN, A. ve DEMİRTAŞ, Ö. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268.
- AKGEYİK, T. (2016). *Uygulamalı insan kaynakları yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. İstanbul.
- AKGÜNDÜZ, Y., GÖK, Ö. A. ve ALKAN, C. (2017). Örgütsel destek algısı, iş stresi, işin anlamlılığı ve proaktif kişilik özelliklerinin çalışanların yaratıcılığına etkisi: Beş yıldızlı bir otel çalışanlarında uygulama. *International Journal of Economics and Administrative Sciences*, 53-68.
- AKIN, A., HAMEDOĞLU, M. A., KAYA, Ç. ve SARIÇAM, H. (2013). Turkish version of the Work and Meaning Inventory (WAMI): Validity and reliability study. *Journal of European Education*, 3(2), 11-16.

- AKINCI, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.
- ALBRECHT, S. L. (2013). Work Engagement and the Positive Power of Meaningful Work. *Advances in Positive Organizational Psychology. Emerald Group Publishing Limited*, 237–260. doi:10.1108/s2046-410x(2013)0000001013
- ALBRECHT, S. L., BAKKER, A. B., GRUMAN, J. A., MACEY, W. H. ve SAKS, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 1-30.
- ALI, M., GHANI, M. U. ve RAZA, B. (2019). Linking human resource practice with work happiness through employee resilience: Evidence from Pakistan. *Global Regional Review*, 4(3), 82-91.
- ALLAN, B. A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 174-182.
- ALLAN, B. A., AUTIN, K. L. ve DUFFY, R. D. (2013). Examining social class and work meaning within the psychology of working framework. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 543-561.
- ALLAN, B. A., BATZ-BARBARICH, C., STERLING, H. M. ve TAY, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528.
- ALLAN, B. A., DEXTER, C., KINSEY, R. ve PARKER, S. (2016). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38–44. doi:10.1080/09638237.2016.1244718
- ALLAN, B. A., DUFFY, R. D. ve COLLISSON, B. (2018). Task significance and performance: Meaningfulness as a mediator. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 172-182.
- ALLAN, B. A., DUFFY, R. D. ve DOUGLASS, R. (2014). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 323–331. doi:10.1080/17439760.2014.950180

- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- ALLEN, T. D. ve RUSH, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of applied psychology*, 83(2), 247.
- ALPARSLAN, A. M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- AMIR, M. T. ve STANDEN, P. (2019). Growth-focused resilience: development and validation of a new scale. *Management Research Review*, 42(6), pp. 681-702.
- ARGYLE, M. ve LU, L. (1990). The happiness of extraverts. Personality and individual differences. *Pergamon press*, 11(10), 1011-1017.
- ARLI, B.N. (2020). AMOS ile İleri Düzey YEM Uygulamaları Eğitimi- Ayeum- <https://www.ayeum.com/video-panel/video-izle/11130>.
- ARNOLD, K. A., TURNER, N., BARLING, J., KELLOWAY, E. K. ve McKEE, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- ARNOUX-NICOLAS, C., SOVET, L., LHOTELLIER, L., DI FABIO, A. ve BERNAUD, J.-L. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*, 7. doi:10.3389/fpsyg.2016.00704
- ARVAS, F. B. (2017). Psikolojide ve İslam Dini Düşünce Geleneğinde Mutluluk Kavramı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 109-128.
- ASHFORTH, B. E. ve KREINER, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review*, 24(3), 413-434.
- ATLI, A. (2020). *Covid-19 sonrası küresel sistem: Eski sorunlar yeni trendler*. 54-57. Sam Yayınları; Ankara.

- BAILEY, A. W. ve FERNANDO, I. K. (2012). Routine and Project-Based Leisure, Happiness, and Meaning in Life. *Journal of Leisure Research*, 44(2), 139–154. doi:10.1080/00222216.2012.11950259
- BAILEY, C. ve MADDEN, A. (2016). What makes work meaningful-or meaningless?. *MIT Sloan management review*, 57(4), 52-62.
- BAKIRCI, M. (2016). İşletmeleşen Hastanelerde Hasta-Hekim İlişkisinin Etik Açıdan Değerlendirilmesi. *Türkiye Biyoetik Dergisi*, 3(1), 41-48.
- BAKIRTAŞ, H. (2019). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Ed.Timur, N. ve Barış, G. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1954. Eskişehir.
- BAKKER, A. B. ve DEMEROUTI, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. ve LIEKE, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P. ve TARIS, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- BALCI, O. ve Ağ, C. (2019). Yaşamın Anlamı ve İşin Anlamlılığı Arasındaki İlişki. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 33 (6), 348-362.
- BALL, B. (2012). A summary of motivation theories. Retrieved on [www.yourcoach. Be uploads, 3](http://www.yourcoach.be/uploads/3).
- BALTAŞ, A. (2007), İş Hayatında Doyum, Özel Hayatta Mutluluk, <http://www.acarbaltas.com/is-hayatinda-doyum-ozel-hayatta-mutluluk/>
- BALTAŞ, A. (2012), İş Ortamı ve Mutluluk, <http://www.acarbaltas.com/is-ortami-ve-mutluluk/>.
- BARKER, C. ve MARTIN, B. (2011). Participation: The happiness connection. *Journal of Public Deliberation*, 7(1), 9, 1-16.
- BARON, R. M. ve 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.

- BARSADE, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675.
- BASSI, M., BACHER, G., NEGRI, L. ve DELLE FAVE, A. (2012). The contribution of job happiness and job meaning to the well-being of workers from thriving and failing companies. *Applied research in quality of life*, 8(4), 427-448.
- BATAINEH, A. K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- BATEMAN, T. S. ve ORGAN, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- BAUMEISTER, R. F., VOHS, K. D., AAKER, J. L. ve GARBINSKY, E. N. (2013). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *The journal of positive psychology*, 8(6), 505-516.
- BAYKAL N. E. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve iş ortamında anlam arayışı. *Alanya Akademik Bakış*, 2(1), 11-25.
- BEADLE, R. ve KNIGHT, K. (2012). Virtue and meaningful work. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 433-450.
- BERG, J. M., DUTTON, J. E. ve WRZESNIEWSKI, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Retrieved Form the Website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011,1-8.
- BERG, J. M., DUTTON, J. E. ve WRZESNIEWSKI, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81, 1-32.
- BERZAH, M. Ç. ve ÇAKIR, M. (2015). İş hayatında maneviyat yaklaşımı ne vaadediyor?. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 135-149.
- BEUKES, I. ve BOTHA, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
- BHATNAGAR, V. R., JAIN, A. K., TRIPATHI, S. S. ve GIGA, S. (2020). Human strengths: a systematic conceptual review, conceptualizing employee strengths at work and a framework for management development. *Journal of Management Development*.

- BLATTNER, M. C. ve FRANKLIN, A. J. (2017). Why Are OST Workers Dedicated--or Not? Factors That Influence Commitment to OST Care Work. *Afterschool Matters*, 25, 9-17.
- BODIN, P. ve WIMAN, B. (2004). Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity, and usefulness. *ESS bulletin*, 2(2), 33-43.
- BONANNO, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American psychologist*, 59(1), 20-28.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. .In N. Schmitt&W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- BRIEF, A. P., BUTCHER, A. H. ve ROBERSON, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 55-62.
- BRISLIN, R. W., LONNER, W. J. ve THORNDIKE, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods* (Vol. 11). New York: J. Wiley.
- BRITT, T. W., ADLER, A. B. ve BARTONE, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53-63. doi:10.1037/1076-8998.6.1.53
- BROWNLEE, A. L. ve MOTOWIDLO, S. J. (2011). Effects of accountability to group members and outcome interdependence on task behavior and interpersonal contextual behavior. *Journal of Organizational Psychology*, 11(1), 24-35.
- BURNS, R. A. ve MACHIN, M. A. (2013). Employee and workplace well-being: A multi-level analysis of teacher personality and organizational climate in Norwegian teachers from rural, urban and city schools. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 57(3), 309-324.

- BUSSE, R. (2014). Corporate culture, organizational change and meaning at work-linking human resources with business ethics. *Human Systems Management*, 33(1-2), 47-50.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. K., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- CAMERON, K. S. ve CAZA, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations. In *Oxford Handbook of Happiness*.
- CARDADOR, M. T. ve RUPP, D. E. (2011). Organizational culture, multiple needs, and the meaningfulness of work. *The handbook of organizational culture and climate*, 158-175.
- CARLSON, M., CHARLIN, V. ve MILLER, N. (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of personality and social psychology*, 55(2), 211.
- CARVER, C. S., SCHEIER, M. F. ve SEGERSTROM, S. C. (2010). Optimism. *Clinical psychology review*, 30(7), 879-889.
- CASSAR, V. ve BUTTIGIEG, S. (2013). An examination of the relationship between authentic leadership and psychological well-being and the mediating role of meaningfulness at work. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 171-183.
- CHADI, A., JEWORREK, S. ve MERTINS, V. (2016). When the Meaning of Work Has Disappeared: Experimental Evidence on Employees' Performance and Emotions. *Management Science*, 63(6), 1696–1707. doi:10.1287/mnsc.2016.2426
- CHADWICK, I. C. ve RAVER, J. L. (2020). Psychological resilience and its downstream effects for business survival in nascent entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 233-255.
- CHALOFISKY, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- CHEMALI, Z. N., CHAHINE, L. M. ve NAASSAN, G. (2008). On happiness: A minimalist perspective on a complex neural circuitry and its psychosocial constructs. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 489-501.

- CİHANGİROĞLU, N. ve ŞAHİN, B. (2012). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- CLEAVENGER, D. J. ve MUNYON, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351-360.
- COHEN-MEITAR, R., CARMELI, A. ve WALDMAN, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- CONNOR, K. M. ve DAVIDSON, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- COOPER, B., WANG, J., BARTRAM, T. ve COOKE, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- CORTINA, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98-104.
- COUTU, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- ÇAKICI, S. (2015). Kutadgu Bilig’de mutluluk ile ahlak ilişkisi (psikososyal bir analiz). Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇELİK, E. (2013). Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Yılmazlık Özelliklerinin Duygusal Dışavurum Açısından İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 221-236.
- ÇETİN, C., TOYLAN VATANSEVER, N., ÇAKIREL AYDINER, Ö. ve ÇAKIREL, Y. (2017). Paternalistic Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi* (10), 81-113. Doi: 10.16947/fsmia.372604
- ÇETİN, F. ve BASIM, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 13(3), 79-94.

- ÇEVİK, G. B. ve YILDIZ, M. A. (2016). Pedagojik formasyon öğrencilerinde umutsuzluk ile mutluluk arasındaki ilişkide benlik saygısının aracılık rolü. *Dicle Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 96-107.
- ÇİFTÇİ ARIDAĞ, N., & ÜNSAL SEYDOOĞULLARI, S. (2019). Lise öğrencilerinin yaşam doyumu ve yılmazlık düzeylerinin anne-baba tutumlarıyla ilişkisi açısından incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1037-1060.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- DAVIES, W. (2016). *The happiness industry*. Verso, London
- DE CIERI, H. ve LAZAROVA, M. (2020). “Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees. *Human Resource Management Review*, 100790.
- DECI, E. L. ve RYAN, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of happiness studies*, 9(1), 1-11.
- DELLE FAVE, A., MASSIMINI, F. ve BASSI, M. (2011). Hedonism and eudaimonism in positive psychology. In *Psychological selection and optimal experience across cultures* (pp. 3-18). Springer, Dordrecht.
- DEMEROUTI, E. (2014). *Design your own job through job crafting*. *European Psychologist*, 19 (4), 237-247.
- DEMEROUTI, E. ve BAKKER, A. B. (2014). Job crafting. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, 1, 414-433.
- DEMİRER, M. C. (2019), Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-302.
- DEMİRTAS, O., HANNAH, S. T., GOK, K., ARSLAN, A. ve CAPAR, N. (2015). The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers’ Engagement, Organizational Identification, and Envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199. doi:10.1007/s10551-015-2907-7
- DEWAN, S. ve SHARMA, H. (2019). Acid attack victims: Happiness through Resilience and Social Support. *Suraj Punj Journal for*.

- dictionary.cambridge.org,https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/in  
gilizce/performance
- DIENER, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34-43.
- DIENER, E. ve BISWAS-DIENER, R. (2011). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. John Wiley & Sons. Chapter 5: Happiness at Work: It Pays To Be Happy, 68-87.
- DIENER, E. ve SELIGMAN, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological science*, 13(1), 81-84.
- DIENER, E., LUCAS, R. E. ve OISHI, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2, 63-73.
- DIENER, E., SAPHYTA, J. J. ve SUH, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological inquiry*, 9(1), 33-37.
- DİNÇ, M., UZUNBACAK, H. ve AKÇAKANAT, T. (2019). Örgütsel Nostaljinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İşin Anlamlılığının Aracılık Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 349-369.
- DO PACO, A. ve NAVE, A. C. (2013). Corporate volunteering : A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees", *Employee Relations*, 35 (5), 547-559.
- DOĞAN, E. T. (2011). *İşin Anlamı ve Yaratıcı Emeğin Piyasada Konumlanması Bakımından Türkiye’de Zanaatkarlık: Cam İşçiliği Örneği*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Ankara.
- DOĞAN, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- DOĞAN, T. (2015). Kısa psikolojik sağlık ölçeği’nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- DOĞAN, T. ve ERYILMAZ, A. (2014). The role of social intelligence in happiness. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoji obrazovanje*, 16(3), 863-878.
- DOMBAR, V. ve CHATPALLI, V.S. (2015) The benefits of happiness at work place. *International Multidisciplinary e-Journal*, 4(8), 225-233.

- DU, H., LI, X., CHI, P., ZHAO, J. ve ZHAO, G. (2017). Meaning in life, resilience, and psychological well-being among children affected by parental HIV. *AIDS care*, 29(11), 1410-1416.
- DUFFY, R. D., BLUSTEIN, D. L., DIEMER, M. A. ve AUTIN, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.
- EARVOLINO-RAMIREZ, M. (2007). A concept analysis. In *Nursing forum* Vol. 42, No. 2, pp. 73-82. Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.
- ELLIOTT, T. R., KURYLO, M. ve RIVERA, P. (2002). Positive growth following acquired physical disability. *Handbook of positive psychology*, 687-699.
- EMMONS, R. A. ve MCCULLOUGH, M. E., (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389.
- ERDEMİR, E. (2019). *Performans yönetimi*. Ed.Benligiray, S. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939. Eskişehir.
- ERSELCAN, R. C. ve ÖZER, P. S. (2018). İş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13(2), 148-165.
- ERYILMAZ, A. ve ATAK, H. (2011). Ailesiyle yaşayan yaşlılarda mutluluk modeli. *Archives of Neuropsychiatry/Noropsikiatri Arsivi*, 48(4).
- EVCİMEN, C., ÇAKICI, A. ve ÇAKICI, C. (2020). İşin Anlamlılığının Sapma Davranışı ve Performansa Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 672-683.
- FAIRLIE, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.
- FELDMAN, D. B. ve SNYDER, C. R. (2005). Hope and the Meaningful Life: Theoretical and Empirical Associations Between Goal-Directed Thinking and Life Meaning. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(3), 401–421. doi:10.1521/jscp.24.3.401.65616

- FENG, L., LI, J., FENG, T. ve JIANG, W. (2019). Workplace ostracism and job performance: Meaning at work and family support as moderators. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(11), 1–13. doi:10.2224/sbp.8244
- FINDIKLI, M, A., KELEŞ, H, N. ve AFACAN, C. (2017). İşin anlamı kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de geçerlik ve güvenirlik analizi. *KAÜİBFD* 8(16), 395-413.
- FISHER, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- FRANKL, V. E. (1959). *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*. Part one translated by Ilse Lasch preface by Gordon W. Allport, 4th ed. Beacon Press.
- FRANKL, V.E. (2009). *İnsanın anlam arayışı*. Okuyan Us Yayın Eğitim, 3. Baskı, İstanbul. [https://kupdf.net/download/304-nsan-305-n-anlam-aray-305-351-305-pdf\\_59f2f8d2e2b6f5bc018defe1\\_pdf](https://kupdf.net/download/304-nsan-305-n-anlam-aray-305-351-305-pdf_59f2f8d2e2b6f5bc018defe1_pdf)
- FRANKL, V.E. (2019). *Duyulmayan anlam çılgılığı*. Totem Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- FRASER, M. W., GALINSKY, M. J. ve RICHMAN, J. M. (1999). Risk, protection, and resilience: Toward a conceptual framework for social work practice. *Social work research*, 23(3), 131-143.
- FREDRICKSON, B. L. (2002). Positive emotions. *Handbook of positive psychology*, 120-134.
- FRIBORG, O., BARLAUG, D., MARTINUSSEN, M., ROSENVINGE, J. H. Ve HJEMDAL, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International journal of methods in psychiatric research*, 14(1), 29-42.
- FRIEDER, R. E., WANG, G. ve OH, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324.
- FURNHAM, A. ve BREWIN, C. R. (1990). Personality and happiness. *Personality and Individual Differences*, 11(10), 1093-1096.

- Future of Work Commission report, (2017).  
[https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/campaigncountdown/pages/1052/attachments/original/1512946196/Future\\_of\\_Work\\_Commission\\_Report\\_\\_December\\_2017.pdf?1512946196](https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/campaigncountdown/pages/1052/attachments/original/1512946196/Future_of_Work_Commission_Report__December_2017.pdf?1512946196)
- GAMST, F. C. (Ed.). (1995). *Meanings of work: Considerations for the twenty-first century*. Suny Press.
- GANDAL, N., ROCCAS, S., SAGIV, L. ve WRZESNIEWSKI, A. (2005). Personal value priorities of economists. *Human Relations*, 58(10), 1227-1252.
- GELLATLY, I. R. ve IRVING, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human performance*, 14(3), 231-245.
- GEORGE, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- GOLPARVAR, M. ve ABEDINI, H. (2014a). A comprehensive study on the relationship between meaning and spirituality at work with job happiness, positive affect and job satisfaction. *Management Science Letters*, 4(2), 255-268.
- GOLPARVAR, M. ve ABEDINI, H. (2014b). The relationship between spirituality and meaning at work and the job happiness and psychological well-being: A spiritual-affective approach to the psychological well-being. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(3), 160-175.
- GOODMAN, S. A. ve SVYANTEK, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254-275.
- GRAMA, B. ve TODERICIU, R. (2017). What makes work meaningful. *Studies in Business and Economics*, 12(2), 46-52.
- GRANT, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- GRANT, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, 93(1), 108-124.

- GUPTA, N. ve SHARMA, V. (2018). *Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance. Journal of Indian Business Research, 10(2), 126–150. doi:10.1108/jibr-09-2017-0147*
- GÜLCAN, A. ve BAL, P. N. (2014). Genç yetişkinlerde iyimserliğin mutluluk ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi, 2(1 (ÖZEL)), 41-52.*
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 3. Baskı. *Ankara: Seçkin Yayıncılık.*
- HAASE, C. M., POULIN, M. J. ve HECKHAUSEN, J. (2012). Happiness as a motivator: Positive affect predicts primary control striving for career and educational goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38(8), 1093-1104.*
- HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R. (1975). Development of the Job Design Survey. *Journal of Applied Psychology, 60, 159–170.*
- HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization Behavior and Human Decision Processes, 16, 250–279.*
- HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R. (1980). *Work redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- HALLAK, R., ASSAKER, G., O’CONNOR, P. ve LEE, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services, 40, 229–240. doi:10.1016/j.jretconser.2017.10.014*
- HAN, S.-H., SUNG, M. ve SUH, B. (2020). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International, 1–20. doi:10.1080/13678868.2020.1744999*
- HANDINI, F. S., KUSNANTO, K. ve YUSWANTO, T. J. A. (2020). Role of Resilience to Improving the Performance of Health Workers: A Systematic Review. *STRADA Jurnal Ilmiah Kesehatan, 9(2), 551-560.*
- HARRIS, K. J., KACMAR, K. M. ve ZIVNUSKA, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly, 18(3), 252-263.*

- HARRISON, D. A., NEWMAN, D. A. ve ROTH, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- HATFIELD, E., CACIOPPO, J. T. ve RAPSON, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current directions in psychological science*, 2(3), 96-100.
- HEADEY, B. ve WEARING, A. J. (1992). Understanding happiness: A theory of subjective well-being. Longman Cheshire.
- HODSON, R. (2003). Demography or respect?: work group demography versus organizational dynamics as determinants of meaning and satisfaction at work. *British Journal of Sociology*, 53(2), 291–317. doi:10.1080/00071310220133359
- HOLDER, M. D. ve COLEMAN, B. (2009). The contribution of social relationships to children's happiness. *Journal of happiness studies*, 10(3), 329-349.
- HOSIE, P., WILLEMYNS, M. ve SEVASTOS, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 268-287.
- HOU, J., HE, Y., ZHAO, X., THAI, J., FAN, M., FENG, Y. ve HUANG, L. (2020). The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training: a nationwide study in China. *Psychology, health & medicine*, 25(9), 1106-1118.
- HU, J. ve HIRSH, J. B. (2017). Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 8, 1649, 1-10. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01649
- INGERSOLL, R. E. (1994). Spirituality, religion, and counseling: Dimensions and relationships. *Counseling and values*, 38(2), 98-111.
- ISAKSEN, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of humanistic Psychology*, 40(3), 84-107.
- İŞİK, Z., ÇETİNKAYA, N. ve İŞİK, M. F. (2017). Mutluluğun iş tatmini üzerindeki rolü: erzurum ili palandöken kış turizm merkezinde yer alan konaklama işletmelerindeki kadın çalışanlar üzerine bir uygulama. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 21(2).
- İSLAMOĞLU, A. H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- İSLAMOĞLU, G. (2010). *Kurumlarda İyilik de Var*. 1. Baskı, Nobel Yayınevi. İstanbul.

- JAROSZ, J. (2021). The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 4-27.
- JAWAHAR, I.M. ve CARR, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange", *Journal of Managerial Psychology*, 22(4) 330-349. <https://doi.org/10.1108/02683940710745923>
- JENSEN, S. M. ve LUTHANS, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- JENSON, J. M. ve FRASER, M. W. (Eds.). (2015). *Social policy for children and families: A risk and resilience perspective*. Sage Publications.
- JEONG, M. ve Mİ-HAE, S. (2018). Impact of role conflict, self-efficacy, and resilience on nursing task performance of emergency department nurses. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 27(1), 59-66.
- JIN, S., SEO, M. G. ve SHAPIRO, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64-84.
- JO, E. A. ve KANG, J. (2015). Influence of workplace bullying and resilience on organizational socialization in new graduate nurses. *Journal of muscle and joint health*, 22(2), 78-86.
- JO, E. A. ve KANG, J. (2015). Influence of workplace bullying and resilience on organizational socialization in new graduate nurses. *Journal of muscle and joint health*, 22(2), 78-86.
- JOHANSON, G. A. ve BROOKS, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and psychological measurement*, 70(3), 394-400.
- JOO, B. K. ve LEE, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship (Vol. 5, No. 2, pp. 206-221). Emerald Publishing Limited.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2010). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. 12. Baskı, Evrim Yayınevi. İstanbul.

- KAHN, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- KAHN, W. A. (2007). Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (p. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- KAHNEMAN, D., DIENER, E. ve SCHWARZ, N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- KANG, L., MA, S., CHEN, M., YANG, J., WANG, Y., LI, R., ... ve LIU, Z. (2020). Impact on mental health and perceptions of psychological care among medical and nursing staff in Wuhan during the 2019 novel coronavirus disease outbreak: A cross-sectional study. *Brain, behavior, and immunity*, 87, 11-17.
- KAPPAGODA, U. W. M. R., OTHMAN, H., FITHRI, Z. ve DE ALWIS, W. P. (2014). The impact of psychological capital on job performance in the banking sector in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(5).
- KARAIIRMAK, Ö. (2006). Psikolojik sağlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 129-142.
- KASHDAN, T. B., BISWAS-DIENER, R. ve KING, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.
- KELEŞ, H. N. (2017). Anlamlı iş ile psikolojik iyi oluş ilişkisi. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 5(1), 154-167.
- KESER A. ve YILMAZ G. (2018). *Çalışma yaşamında davranış*. Bölüm Adı: İşe Bağlanma, Umuttepe Yayınevi, Editör: Aşkın Keser/Gözde Yılmaz/Senay Yürür, Basım sayısı:4, Bölüm Sayfaları:127 -146.
- KESER, A. (2005). Çalışmanın değişen anlamı ve çalışmaya ilişkin yeni trendler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (49).361-377.
- KEYES, C. L., SHMOTKIN, D. ve RYFF, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.

- KILIÇ, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- KIM, B. J., CHANG, Y. K. ve KIM, T. H. (2018a). How does corporate social responsibility promote innovation? The sequential mediating mechanism of employees' meaningfulness of work and intrinsic motivation. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 104-113.
- KIM, B. J., NURUNNABI, M., KIM, T. H. ve JUNG, S. Y. (2018b). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), 1-16.
- KIM, H. Y., NAM, K. H. ve KWON, S. H. (2017). Mediating effects of empathy and resilience on the relationship between terminal care stress and performance for nurses in a tertiary hospital. *The Korean Journal of Hospice and Palliative Care*, 20(4), 253-263.
- KIM, S. E. (2019). Influence of Clinical Nurses' Personality and Resilience on Happiness Index. *Journal of Digital Convergence*, 17(8), 357-365.
- KIM, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75.
- KITAYAMA, S. ve PARK, H. (2007). Cultural Shaping of Self, Emotion, and Well-Being: How Does It Work? *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 202–222. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00016.x
- KLINE, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. Baskı). New York, NY: Guilford.
- KOÇEL, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi, 16. Baskı, İstanbul.
- KORKUT-OWEN, F., DEMİRBAŞ-ÇELİK, N. ve DOĞAN, T. (2017). Üniversite öğrencilerinde iyilik halinin yordayıcısı olarak psikolojik sağlamlık. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16 (64-Ek Sayı), 1461-1479.
- KOTTER, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15(3), 91–99. doi:10.2307/41164442

- KOŽUSZNIK, M. W., PEIRÓ, J. M. ve SORIANO, A. (2019). *Daily eudaimonic well-being as a predictor of daily performance: A dynamic lens*. *PLOS ONE*, 14(4), e0215564. doi:10.1371/journal.pone.0215564
- KRAUS, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and social psychology bulletin*, 21(1), 58-75.
- KRISTOF, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- KUMARI, P. ve SANGWAN, V. (2015). A Study on impact of resilience capacity on job performance of executives in the pharmaceutical industry. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 4(4), 27-34.
- KUN, A. ve GADANECZ, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*. doi:10.1007/s12144-019-00550-0
- LAKEY, B. (2013). *Perceived social support and happiness: The role of personality and relational processes*. In Oxford handbook of happiness.
- LAM, C. F., WAN, W. H. ve ROUSSIN, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379.
- LAMOTHE, J. ve GUAY, S. (2017). Workplace violence and the meaning of work in healthcare workers: A phenomenological study. *Work*, 56(2), 185–197. doi:10.3233/wor-172486
- LANE, T. (2017). How does happiness relate to economic behaviour? A review of the literature. *Journal of behavioral and experimental economics*, 68, 62-78.
- LEE, M. C. C., IDRIS, M. A. ve DELFABBRO, P. H. (2016). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 1–24. doi:10.1037/str0000043
- LEMAY, R. ve GHAZAL, H. (2001). Resilience and positive psychology: Finding hope. *Child & Family*, 5(1), 10-21.

- LEPINE, J., HANSON, M. A., BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In *Research in personnel and human resources management*, 53-90.
- LEPISTO, D. A. ve PRATT, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121.
- LINLEY, P. A., MALTBY, J., WOOD, A. M., OSBORNE, G. ve HURLING, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and individual differences*, 47(8), 878-884.
- LIPS-WIERSMA, M. (2002). Analysing the career concerns of spiritually oriented people: lessons for contemporary organizations. *Career Development International*, 7(7), 385-397.
- LIPS-WIERSMA, M. ve WRIGHT, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- LOPEZ, S. J., PROSSER, E. C., EDWARDS, L. M., MAGYAR-MOE, J. L., NEUFELD, J. E. ve RASMUSSEN, H. N. (2002). Putting positive psychology in a multicultural context. *Handbook of positive psychology*, 700-714.
- LUTHANS, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- LUTHANS, F. (2002b). The need for and meaning of Essay positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23, 695–706.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. ve NORMAN, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O. ve LI, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- LUTHANS, F., LUTHANS, K. W. ve LUTHANS, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Published in business horizons*, 47(1), 45–50. doi 10.1016/j.bushor.2003.11.007

- LUTHANS, F., VOGELGESANG, G. R. ve LESTER, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. ve AVOLIO, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. ve AVOLIO, B. J. (2007c). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24.
- LUTHAR, S. S., CICCETTI, D. ve BECKER, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- LYSOVA, E. I., ALLAN, B. A., DIK, B. J., DUFFY, R. D. ve STEGER, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.
- LYUBOMIRSKY, S., KING, L. ve DIENER, E. (2005a). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803-855.
- LYUBOMIRSKY, S., SHELDON, K. M. ve SCHKADE, D. (2005b). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. doi:10.1037/1089-2680.9.2.111
- MAFINI, C. (2016). The contribution of organisational climate to employee well-being. *Journal of Applied Business Research*, 32(4), 1157.
- MAGUN, V., RUDNEV, M. ve SCHMIDT, P. (2015). Within- and Between-Country Value Diversity in Europe: A Typological Approach. *European Sociological Review*, 32(2), 189–202. doi:10.1093/esr/jcv080
- MANZ, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585. doi:10.2307/258312
- MANZ, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead?. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151.

- MARTELA, F. ve PESSI, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9, 363, 1-15. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00363
- MARTELA, F. ve STEGER, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545.
- MASTEN, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227-238.
- MASTEN, A. S. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and psychopathology*, 23(2), 493-506.
- MASTEN, A. S. (2012). Resilience in children: Vintage Rutter and beyond. In A. Slater & P. Quinn (Eds.), *Developmental psychology: Revisiting the classic studies* (pp. 204–221). London: Sage.
- MASTEN, A. S. (2014a). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child development*, 85(1), 6-20.
- MASTEN, A. S. (2014b). Invited commentary: Resilience and positive youth development frameworks in developmental science, 43, 1018–1024.
- MASTEN, A. S. (2016). Resilience in developing systems: The promise of integrated approaches. *European Journal of Developmental Psychology*, 13(3), 297-312.
- MASTEN, A. S. ve REED, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of positive psychology*, Edited by C. R. Snyder Shane J. Lopez, Oxford University Press 74, 88.
- MASTEN, A. S., BEST, K. M. ve GARMEZY, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2(04), 425.
- MAY, D. R., GILSON, R. L. ve HARTER, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

- MENDES, F. ve STANDER, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13.
- MENEGHEL, I., BORGOGNI, L., MIRAGLIA, M., SALANOVA, M. ve MARTINEZ, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047-2067.
- MENG, H., LUO, Y., HUANG, L., WEN, J., MA, J. ve XI, J. (2017). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2231-2250.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- MICHAELSON, C. (2005). 'I Want Your Shower Time!': Drowning in Work and the Erosion of Life. *Business and Professional Ethics Journal*, 24(4), 7-26.
- MICHAELSON, C. (2009). Meaningful work and moral worth. *Business and Professional Ethics Journal*, 28(1/4), 27-48.
- MICHAELSON, C., PRATT, M. G., GRANT, A. M. ve DUNN, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90.
- MILLIMAN, J., CZAPLEWSKI, A. J. ve FERGUSON, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
- MISHRA, P., BHATNAGAR, J., GUPTA, R. ve WADSWORTH, S. M. (2019). How work-family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 58-80.
- MOGILNER, C., KAMVAR, S. D. ve AAKER, J. (2011). The shifting meaning of happiness. *Social Psychological and Personality Science*, 2(4), 395-402.
- MOTOWIDLO, S. J. ve H. J. KELL (2013). *Job performance*. Rice University.
- MOTOWIDLO, S. J. ve VAN SCOTTER, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.

- MÜFTÜLER-BAÇ, M. (2020). Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler. 20-23. Sam Yayınları; Ankara.
- NADEEM, K., RIAZ, A. ve DANISH, R. Q. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). doi:10.1186/s40497-018-0142-2
- NAFEI, W. (2015). The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 50-74.
- NAKAMURA, S. ve OTSUKA, Y. (2013). Job resources enhance work engagement through positive affect and meaningful work among Japanese employees. In F. Sarracino (Ed.), *Psychology of emotions, motivations and actions. The happiness compass: Theories, actions and perspectives for well-being* (p. 141–151). Nova Science Publishers.
- NELSON, D. L. ve COOPER, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. Sage Publications.
- NIELSEN, K., RANDALL, R., YARKER, J. ve BRENNER, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- OELBERGER, C. R. (2019). The dark side of deeply meaningful work: work-relationship turmoil and the moderating role of occupational value homophily. *Journal of Management Studies*, 56(3), 558-588.
- OERLEMANS, W. G. ve BAKKER, A. B. (2018). Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103(11), 1230.
- OLDHAM, G. R. ve HACKMAN, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- ONAY, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.

- ORSI, M. C., VIOTTI, S., GUIDETTI, G. ve CONVERSO, D. (2016). Well-being at school: The impact of school organizational climate on teacher morale. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 1318-1323.
- OSWALD, A. J., PROTO, E. ve SGROI, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- oxfordlearnersdictionaries.com, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance?q=performance>
- ÖZKAN, C. (2017). İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma. *PhD, Mersin University Institute of Social Sciences*.
- ÖZLER, N.D.E.(2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ed.Geylan R. ve Tosun, H.Z. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900. Eskişehir.
- PAN, J. ve ZHOU, W. (2013). Can success lead to happiness? The moderators between career success and happiness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 63-80.
- PARK, J. H. ve CHUNG, S. K. (2016). Influence of emotional labor, communication competence and resilience on nursing performance in university hospital nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 17(10), 236-244.
- PAUL, H., BAMEL, U. K. ve GARG, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308-324.
- PAYNE, S. (2018) 3 New Findings on Creating a Human Work Culture, *Workforce Business Strategy and Management*, January/February, [https://issuu.com/workforce-magazine/docs/wf0118\\_issuu](https://issuu.com/workforce-magazine/docs/wf0118_issuu), 1-52.
- PEIRÓ, J. M., KOZUSZNIK, M. W. ve SORIANO, A. (2019). From happiness orientations to work performance: The mediating role of hedonic and eudaimonic experiences. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5002.
- PETCHSAWANG, P. ve DUCHON, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of management, spirituality & religion*, 9(2), 189-208.

- PETERSON, C., CRAW, M. J., PARK, N. ve ERWIN, M. S. (2011). Resilience and Leadership in Dangerous Contexts, US Army Research. 351.
- PETERSON, C., PARK, N. ve SELIGMAN, M. E. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of happiness studies*, 6(1), 25-41.
- PICCOLO, R. F. ve COLQUITT, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- PICCOLO, R. F., GREENBAUM, R., HARTOG, D. N. D. ve FOLGER, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- PISHVA, N., GHALEHBAN, M., MORADI, A. ve HOSEINI, L. (2011). Personality and happiness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 429-432.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B. ve BACHRACH, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- POLATCI, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerine etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- POLATCI, S., IRK, E., GÜLTEKİN, Z. ve SOBACI, F. (2017). Psikolojik dayanıklılık ve kişilik özellikleri tatmin düzeyini etkiler mi?. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 29(4), 553-578.
- POLATCI, S. ve SOBACI, F. (2014). Öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri üzerinde kişilik özellikleri ve duygusal zekâ düzeylerinin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 50-71.
- POLATCI, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. ve BOULIAN, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.

- PRATT, M. G. ve ASHFORTH, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- PRAYAG, G., SPECTOR, S., ORCHISTON, C. ve CHOWDHURY, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233.
- PROYER, R. T., ANNEN, H., EGGIMANN, N., SCHNEIDER, A. ve RUCH, W. (2012). Assessing the “good life” in a military context: How does life and work-satisfaction relate to orientations to happiness and career-success among Swiss professional officers?. *Social Indicators Research*, 106(3), 577-590.
- PRYCE-JONES, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons. A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- RAAB, R. (2016). Workplace perception and job-satisfaction of older workers. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00109-7>
- RAO, G. V., VIJAYALAKSHMI, D. ve GOSWAMI, R. (2018). A study on factors of workplace happiness. *Asian Journal of Management*, 9(1), 251-260.
- REIS, H. T., SHELDON, K. M., GABLE, S. L., ROSCOE, J. ve RYAN, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and social psychology bulletin*, 26(4), 419-435.
- REIVICH, K. ve SHATTE, A. (2002) *The Resilience Factor: 7 Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. New York: Random House.
- RENN, R. W. ve VANDENBERG, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of management*, 21(2), 279-303.
- RICHARDSON, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58(3), 307-321.
- RILEY, J. R. ve MASTEN, A. S. (2005). *Resilience in context*. In *Resilience in children, families, and communities* (pp. 13-25). Springer, Boston, MA.

- ROBELSKI, S., METTE, J., WIRTH, T., KIEPE, N., NIENHAUS, A., HARTH, V. ve MACHE, S. (2020). (Un) bounded Social Work?—Analysis of Working Conditions in Refugee and Homeless Aid in Relation to Perceived Job Stress and Job Satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 17(2), 601.
- RODELL, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274-1294.
- RODRIGUEZ-MUÑOZ, A. ve SANZ-VERGEL, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97.
- ROSSO, B. D., DEKAS, K. H. ve WRZESNIEWSKI, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, (30), 91-127.
- ROTUNDO, M. ve SACKETT, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written & Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc, California
- RYAN, R. M. ve DECI, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- RYAN, R. M., HUTA, V. ve DECI, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies*, 9(1), 139-170.
- RYFF, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069
- RYFF, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104. doi:10.1111/1467-8721.ep10772395

- RYFF, C. D. ve SINGER, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.
- SALAS-VALLINA, A. ve ALEGRE, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1, 1-21.
- SALAS-VALLINA, A. ve FERNANDEZ, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.
- SALAS-VALLINA, A. ve GUERRERO, R. F. (2018). The human side of leadership: exploring the relationship between servant leadership, organisational facilitators and happiness at work. *International Journal of Environment and Health*, 9(2), 131-150.
- SALAS-VALLINA, A., ALEGRE, J. ve GUERRERO, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24, 149-159.
- SALAS-VALLINA, A., ALEGRE, J. ve LÓPEZ-CABRALES, Á. (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*.
- SALAS-VALLINA, A., LÓPEZ-CABRALES, Á., ALEGRE, J. ve FERNÁNDEZ, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW) transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.
- SARIÇAM, H. (2016). The mediator role of social safeness and pleasure in relation between mobbing and meaning of work in academicians. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 349-361.
- SATO, W., KOCHIYAMA, T., UONO, S., KUBOTA, Y., SAWADA, R., YOSHIMURA, S. ve TOICHI, M. (2015). The structural neural substrate of subjective happiness. *Scientific reports*, 5, 16891, 1-7.
- SCHUMACKER, E. R. ve LOMAX, G. R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

- SCHWARTZ, S. H. ve SAGIE, G. (2000). Value Consensus and Importance: A cross-national study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 31(4): 465-497.
- SCHWARTZ, SHALOM H. (2005). Basic Human Values: Their Content and Structure across Cultures. “Valores e trabalho (Values and work). Brasilia, Editora Universidade de Brasilia” 1-38.
- SCROGGINS, W. A. (2008a). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 7(1), 68-78.
- SCROGGINS, W. A. (2008b). The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, and Retention: Implications of Perceived Fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 57–71. doi:10.1007/s10672-007-9060-0
- SEÇKİN, Ş. N. (2018). Yapılan İşin Anlamlılığı ve İşe Tutkunluk İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 143-160.
- SELIGMAN, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press. ISBN: 0743222970. 336 pages. Available from the Publisher
- SERESINHE, C. I., PREIS, T., MACKERRON, G. ve MOAT, H. S. (2019). Happiness is greater in more scenic locations. *Scientific reports*, 9(1), 4498.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- SHELDON, K. M., TURBAN, D. B., BROWN, K. G., BARRICK, M. R. ve JUDGE, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 357-393). Emerald Group Publishing Limited.
- SHIKHAKBARI, Z. ve ZIAADINI, M. (2018). The mediator role of social phobia in the association between resiliency and job performance among nurses of Ali Ibn Abi Taleb hospital of Rafsanjan, Iran (2017). *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 7(4), 227-232.

- SHIN, J., TAYLOR, M. S. ve SEO, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- SHOSHANA, A. (2019). Youth, class, and happiness. *Children and Youth Services Review*, 99, 64-73.
- SINGH, S. ve AGGARWAL, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463.
- SMIRCICH, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339. doi:10.2307/2392246
- SMITH, B. W., DALEN, J., WIGGINS, K., TOOLEY, E., CHRISTOPHER, P. ve BERNARD, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194-200.
- SMITH, B. W., EPSTEIN, E. M., ORTIZ, J. A., CHRISTOPHER, P. J. ve TOOLEY, E. M. (2013). The foundations of resilience: what are the critical resources for bouncing back from stress?. In *Resilience in children, adolescents, and adults* (pp. 167-187). Springer, New York, NY.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W. ve NEAR, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- SONNENTAG, S. ve FRESE, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- SORAKRAIKITIKUL, M. ve SIENGTHAI, S. (2014). Organizational learning culture and workplace spirituality: Is knowledge-sharing behaviour a missing link?. *The Learning Organization*, 21(3), 175-192.
- SOSIK, J. J. (2000). *The Role of Personal Meaning in Charismatic Leadership*. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 60-74. doi:10.1177/107179190000700206
- SPICER, A. ve CEDERSTRÖM, C. (2018), *Duygusal Zekâ Mutluluk, İşte Mutlulukla İlgili Görmezden Geline Araştırmalar*. Optimist Kitap, İstanbul.
- SPREITZER, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.5465/256865

- STEGER, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strength based approaches at work*, 60-81.
- STEGER, M. F. ve DIK, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 303-320.
- STEGER, M. F. ve DIK, B. J. (2010). Work as meaning. In Linley, P. A., Harrington, S. ve Page, N. (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp.131–142). Oxford, UK: Oxford University Press.
- STEGER, M. F., DIK, B. J. ve DUFFY, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- STEGER, M. F., LITTMAN-OVADIA, H., MILLER, M., MENDER, L. ve ROTHMANN, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348-361.
- SULLIVAN, S. C. (2006). The work-faith connection for low-income mothers: A research note. *Sociology of religion*, 67(1), 99-108.
- SUOJANEN, I. I. (2017). *Young professionals and the pursuit of happiness at work*. Doctor of Philosophy, The University of Edinburgh.
- ŞANLI, O. (2020). Keynesyen model bağlamında Covid-19 pandemisinin küresel ekonomiye muhtemel etkileri: ABD ve Çin ekonomileri üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 597-634.
- ŞEHİRLİ, M. ve TAŞKENT, Z. (2016). Bireysel mutluluk ile bireysel iş performansı arasında doğrusal bir ilişki var mıdır?. *Turkish Journal of Marketing*, 1(3), 150-163.
- ŞİMŞEK, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks.
- ŞİŞMAN, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Akademi, Ankara.
- TABACHNICK B. G. ve LINDA S. F. (2001) *Using Multivariate Statistic*. Fourth Edition, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

- TAVAKOL M, DENNICK R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2:53-5.
- THERRIEN, M. C., USHER, S. ve MATYAS, D. (2020). Enabling strategies and impeding factors to urban resilience implementation: a scoping review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 83-102.
- THIRUVENKADAM. T. ve SUDARASAN, J. (2018) Determinants of Employee Happiness in an Information Technology Company in India, *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.10) 173-178.
- TIBERIUS, V. ve HALL, A. (2010). Normative theory and psychological research: Hedonism, eudaimonism, and why it matters. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 212-225.
- TONG, L. (2018). Relationship between meaningful work and job performance in nurses. *International journal of nursing practice*, 24(2), 1-6.
- TOPUZ, C. (2018). Ülkeler arası mutluluk ve öznel iyi oluş Hefferon K. Ve Boniwell, I. Doğan T. (Ed.) *Pozitif psikoloji Kuram, araştırma ve uygulama*, (s.s. 44-75). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TUGADE, M. M. ve FREDRICKSON, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320-333.
- TUMMERS, L. G. ve KNIES, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.
- TUMMERS, L. L. ve DEN DULK, L. L. (2011). Meaningful work for a meaningful life? Work alienation and its effects in the work and the family context.
- TUTAR, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- UCHIDA, Y. ve OGIHARA, Y. (2012). Personal or interpersonal construal of happiness: A cultural psychological perspective. *International Journal of Wellbeing*, 2(4), 354-369. doi:10.5502/ijw.v2.i4.5
- UCHIDA, Y., TAKAHASHI, Y. ve KAWAHARA, K. (2014). Changes in hedonic and eudaimonic well-being after a severe nationwide disaster: The case of the Great East Japan Earthquake. *Journal of Happiness Studies*, 15(1), 207-221.

- UZUNBACAK, H. H. ve AKÇAKANAT, T. (2018). İşin anlamının, zindelik, mutluluk ve iştatmini ilişkileri üzerine görgül bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1691-1702.
- UZUNBACAK, H. H., AKÇAKANAT, T. ve ERHAN, T. (2019). Meslek aşkı ve mutluluk ilişkisi: İşin anlamının rolü. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 294-317.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- VAN SCOTTER, J. R., MOTOWIDLO, S. J. ve CROSS, T. C. (2000). Effects of task peronnance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- VAN WINGERDEN, J. ve VAN DER STOEP, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLOS ONE*, 13(6), e0197599. doi:10.1371/journal.pone.0197599
- VAN ZYL, L. E., DEACON, E. ve ROTHMANN, S. (2010). Towards happiness: Experiences of work-role fit, meaningfulness and work engagement of industrial/organisational psychologists in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1). doi:10.4102/sajip.v36i1.890
- VARSHNEY, D. ve VARSHNEY, N. K. (2017). The effect of resilience on performance and job satisfaction among construction managers in Saudi Arabia. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 36–45. doi:10.1002/joe.21799
- VEENHOVEN, R. (1984). *Conditions of happiness*. (Dordrecht, Netherlands: Kluwer (now Springer)
- VEENHOVEN, R. (1988). The utility of happiness. *Social indicators research*, 20(4), 333-354.
- VEENHOVEN, R. (2008). Healthy happiness: Effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of happiness studies*, 9(3), 449-469.
- VEENHOVEN, R. (2012). Happiness: Also known as “life satisfaction” and “subjective well-being”. In *Handbook of social indicators and quality of life research* (pp. 63-77). Springer, Dordrecht.

- VIITALA, R., TANSKANEN, J. ve SÄNTTI, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606-620.
- VILLAVICENCIO-AYUB, E., JURADO-CÁRDENAS, S. ve VALENCIA-CRUZ, A. (2014). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45-55.
- VISWESVARAN, C. ve ONES, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- VOSBURG, S. K. (1998). The effects of positive and negative mood on divergent-thinking performance. *Creativity research journal*, 11(2), 165-172.
- WAGSTAFF, C. R., HINGS, R. F., LARNER, R. J. ve FLETCHER, D. (2018). Psychological Resilience Moderates the Relationship Between Organizational Stressor Frequency and Burnout in Athletes and Coaches. *The Sport Psychologist*, 1–37.
- WALPITA, Y. N. ve ARAMBEPOLA, C. (2020). High resilience leads to better work performance in nurses: Evidence from South Asia. *Journal of nursing management*, 28(2), 342-350. doi:10.1111/jonm.12930
- WALSH, L. C., BOEHM, J. K. ve LYUBOMIRSKY, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199-219.
- WALUMBWA, F. O., CHRISTENSEN, A. L. ve MUCHIRI, M. K. (2013). Transformational leadership and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne ve M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (p. 197–215). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-010>
- WAN WINGERDEN J. ve VAN DER STOEP J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS ONE* 13(6): e0197599. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- WARR, P. (2011). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. To appear in K. Cameron and A. Caza (eds.), *Happiness and Organizations*, Oxford University Press, 1-21.

- WATERMAN, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678-691.
- WATERMAN, A. S., SCHWARTZ, S. J. ve CONTI, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.
- WEISS, H. M. ve RUPP, D. E. (2011). Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 83-97.
- WELLS, I. E. (2010). Psychological Well-being. New York: Nova Science Publis., Inc. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=346064&lang=tr&site=eds-live>
- WENINGER, R.L., HOLDER, M.D, (2014), Extraversion and subjective well-being, *Psychology of Extraversion*, January 01, 2014, ,ISBN: 978-162948630-7;978-162948629-1, 1-25.
- WERNER E. E. (2005). Resilience Research Past, Present, and Future Ed. Peters, R., Leadbeater, B. ve McMahon, R. Resilience in children, families, and communities. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- WERNER, E. E. (2012). Risk, resilience, and recovery. *Reclaiming children and youth*, 21(1), 18-22.
- WEST, C. P., DYRBYE, L. N. ve SHANAFELT, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), 516-529.
- WEZIAK-BIALOWOLSKA, D., BIALOWOLSKI, P., SACCO, P. L., VANDERWEELE, T. J. ve MCNEELY, E. (2020). Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in public health*, 8, 103.
- WILLIAMS, P., KERN, M. L. ve WATERS, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(5),1-18.
- WILLIAMS, S. ve SHIAW, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.

- WITT, M. A. ve REDDING, G. (2008). Culture, meaning, and institutions: Executive rationale in Germany and Japan. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 859–885. doi:10.1057/jibs.2008.81
- WITTERS D. ve AGRAWAL S. (2014) "What your workplace wellness programs are missing companies can benefit from taking a holistic approach to their employees' well-being. Here's how". Gallup Business Journal.
- WOOD J. ve NELSON, B. (2017) The Manager's Role in Employee Well-Being, Gallup, Worclplace.
- WOODS, S. A. ve SOFAT, J. A. (2013). Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210.
- WRIGHT, M. O. D., MASTEN, A. S. ve NARAYAN, A. J. (2013). Resilience processes in development: Four waves of research on positive adaptation in the context of adversity. In *Handbook of resilience in children* (pp. 15-37). Springer, Boston, MA.
- WRIGHT, T. A. ve CROPANZANO, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. doi:10.1037/1076-8998.5.1.84
- WRIGHT, T. A. ve CROPANZANO, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- WRZESNIEWSKI, A. ve DUTTON, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- WRZESNIEWSKI, A., DUTTON, J. E. ve DEBEBE, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- WRZESNIEWSKI, A., LOBUGLIO, N., DUTTON, J. E. ve BERG, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in Positive Organizational Psychology*, 281-302.

- WRZESNIEWSKI, A., MCCAULEY, C., ROZIN, P. ve SCHWARTZ, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- YAO, J. ve CAO, X. (2017). The balancing mechanism of social networking overuse and rational usage. *Computers in Human Behavior*, 75, 415-422.
- YAŞAR, M. (2014). İstatistiğe yönelik tutum ölçeği: geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 59-75.
- YILDIRIM, Ü.B., TAŞ, M. A. ve ÇİÇEK, H. (2021). İşin anlamlılığının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde iş stresinin aracılık rolü: Havaalanı yer hizmeti çalışanları üzerinde bir araştırma. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 277-306.
- YOUSSEF, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing* (Doctoral dissertation, The University of Nebraska-Lincoln).
- YOUSSEF, C. M. ve LUTHANS, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- ZEGLAT, D. ve JANBEIK, S. (2019). Meaningful work and organizational outcomes: The mediating role of individual work performance. *Management Research Review*, 859-878.
- ZEITHAML, A. A., PARASURAMAN, A. ve BERRY, L. L. (1990). *Delivering service quality*. New York: Free Press.
- ZHANG, D., CHAN, D. C. C., NIU, L., LIU, H., ZOU, D., CHAN, A. T. Y., ... ve WONG, S. Y. S. (2018). Meaning and its association with happiness, health and healthcare utilization: A cross-sectional study. *Journal of affective disorders*, 227, 795-802.

## EKLER

### EK-1: ARAŞTIRMA ANKETİ

...Kalbimiz sizinle...

Değerli Hocam,

İçinde bulunduğumuz zorlu süreçte -anlayışınıza sığınarak- karşınıza çıkan bu anket, sağlık sektörü aracılığı ile ülke ekonomisine ve hekimlerin mutluluğuna katkı sağlamayı amaçlayan bir doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Ankete katılım konusunda gönüllülüğünüz esastır. Ortalama 5 dakikanızı alacak olan bu anketten elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacak ve ankette isminiz istenilmeyecektir. Araştırmanın başarı ile sonuçlanmasının sizlerin vereceği cevaplara bağlı olduğunu lütfen unutmayınız.

Anket toplama sürecinin bir hatırası olarak ağaçlandırma/fidan dikme çalışması gerçekleştirilecektir. Bu kapsamda araştırmaya sunulan katkı, doğaya da katkı sunacak; ilgili belge ve teşekkür belgeleri -talep etmeleri durumunda- katılımcılarla paylaşılacaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Fatih SOBACI

Doç. Dr. Sema POLATCI

Aşağıda, kişilerin iş yaşamları hakkında kullandıkları bazı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadenin size ne kadar uyduğunu, ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz.

1:Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

1. Kariyerim benim için anlamlıdır.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. İşimin, hayatımın anlamına nasıl katkı sağladığını biliyorum.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. İşimi neyin anlamlı yaptığına dair fikrim var.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. İşimin tatmin edici bir amacı var.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. İşim, kişisel gelişimime katkı sağlar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. İşim, kendimi daha iyi anlamama yardım eder.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. İşim, çevremdeki dünyayı anlamlandırmama yardımcı olur.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. İşim, dünyaya herhangi bir fark KATMAZ.

☐ 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 (Kesinlikle Katılıyorum)

9. İşimin, dünyada olumlu bir fark yarattığını biliyorum.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Yaptığım iş büyük bir amaca hizmet eder.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

|                                                                                                                              |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>11. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.</b>                                                     |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>12. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlüğüm ÇEKERİM.</b>                                                           |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)                                                                            | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5 (Kesinlikle Katılıyorum) |
| <b>13. Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.</b>                                                        |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>14. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlattık benim için ZORDUR.</b>                                                        |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)                                                                            | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5 (Kesinlikle Katılıyorum) |
| <b>15. Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlattım.</b>                                                                         |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>16. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam UZUN ZAMAN ALIR.</b>                                                 |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)                                                                            | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5 (Kesinlikle Katılıyorum) |
| <b>17. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.</b>                                                                          |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>18. İşime karşı istekli ve hevesliyim.</b>                                                                                |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>19. Çalışırken kendimden geçerim.</b>                                                                                     |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>20. Yaptığım işin içeriğinden ve özelliklerinden memnunuz.</b>                                                            |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)                                                                            | <input type="radio"/> 2 (Katılmıyorum) | <input type="radio"/> 3 (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) | <input type="radio"/> 4 (Katılıyorum) | <input type="radio"/> 5 (Kesinlikle Katılıyorum) |
| <b>21. Aldığım ücretten memnunuz.</b>                                                                                        |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>22. Kurumumda var olan ilerleme fırsatlardan memnunuz.</b>                                                                |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>23. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni mutlu eder.</b>                          |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>24. Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.</b>                                                   |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>25. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.</b>                                                                       |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>26. İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.</b>                                              |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>27. İşe hep tam zamanında gelirim.</b>                                                                                    |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>28. İşte, görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.</b>                                                          |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>29. Görevimin bir parçası olmasa da, çalıştığım birimde işe yeni başlayan kişilerin işe alışmalarına yardımcı olurum.</b> |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |
| <b>30. İşe devam konusunda normların ötesinde bir hassasiyet gösteririm (daha az izin kullanmak gibi).</b>                   |                                        |                                                          |                                       |                                                  |
| <input type="radio"/> 1                                                                                                      | <input type="radio"/> 2                | <input type="radio"/> 3                                  | <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31. Arkadaşlarımla iş yükleri fazla olduğunda sorun çözülene kadar onlara yardımcı olurum.                                                                                                                                                                                                                      |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 32. İşe gelemeyeceksem önceden haber ederim.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 33. İşte gereksiz yere izin kullanmam.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 34. Çalıştığım birimin kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 35. Sorumluluğum dâhilinde olmayan, fakat kurumumun imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.                                                                                                                                                                                         |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 36. İşimle ilgili amaçlara ulaşıyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 37. İşimle ilgili performans kriterlerine uygunum.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 38. İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 39. İşimin tüm gereksinimlerini karşılarım.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 40. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 41. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 42. İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve görevlerimi gereken zamanda tamamlarım.                                                                                                                                                                                                                               |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5                                                                                                                                                                                         |
| 43. Cinsiyetiniz                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <input type="text" value="Lütfen Seçiniz"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 44. Yaşınız                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <input type="text" value="Lütfen Seçiniz"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 45. Medeni haliniz                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <input type="text" value="Lütfen Seçiniz"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 46. Unvanınız                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="text" value="Lütfen Seçiniz"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 47. Görev Yapmakta Olduğunuz Üst Kurum                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <input type="text" value="Lütfen Seçiniz"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 48. Kurumunuzdaki çalışma süreniz (yıl olarak)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <input type="text" value="Lütfen Seçiniz"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 49. Toplam çalışma süreniz -diğer kurumlar da dahil-                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <input type="text" value="Lütfen Seçiniz"/>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Araştırmamızın sonraki süreçlerinde görüşlerinize başvurmak araştırmamıza değer katacak (bir kereye mahsus ve kısa süreli görüşme gibi) ve bizi mutlu edecektir. Bu durumun sizin için mahsuru yoksa lütfen bir iletişim bilginizi (mail, telefon numarası vb.) aşağıda belirtiniz.</p> <input type="text"/> |
| <p>Araştırmaya katkı sunarak, yapılacak ağaçlandırma çalışmasına da katkı sundunuz. Bu süreçle ilişkin belgenin ve teşekkür belgenizin tarafınıza iletilmesini isterseniz lütfen bir iletişim bilginizi paylaşınız.</p> <input type="text"/>                                                                    |

**EK-2: ETİK KURUL KARARI**

| KARAR TARİHİ | OTURUM NO | KARAR SAYISI |
|--------------|-----------|--------------|
| 05.06.2020   | 08        | 01-11        |

**KARAR 08.06-** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 14.05.2020 tarih ve 23447 sayılı yazısına istinaden raportör Doç. Dr. Yücel EROL' un raporu görüşülmüş olup, aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

|                      |                                                                                             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÇALIŞMANIN TÜRÜ      | Doktora Tez Çalışması                                                                       |
| BAŞLIK               | İş Anlamının Performans Üzerindeki Etkisinde İş Mutluluğu ve Psikolojik Dayanıklılığın Rolü |
| PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ | Doç. Dr. Sema POLATCI                                                                       |
| TEZ YAZARI           | Fatih SOBACI<br>İşletme Anabilim Dalı Öğrencisi                                             |
| RAPORTÖR GÖRÜŞÜ      | OLUMLU                                                                                      |

### EK-3: ANKET UYGULAMA İZNİ

Tarih ve Sayı: 30.03.2021-28149



T.C.  
TOKAT VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-87064461-044  
Konu : Bilimsel Araştırma İzni  
Hk-Öğrt.Görv.Fatih SOBACI

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Niksar Meslek Yüksekokulu)

Üniversiteniz Niksar Meslek Yüksekokulu Öğrt.Görv.Fatih SOBACI'nın "İşin Anlamının Performans Üzerindeki Etkisinde İş Mutluluğu ve Psikolojik Dayanıklılığın Rolü" çalışmasının Müdürlüğüz Kamu Hastane Hizmetlerine bağlı il ve ilçe Devlet Hastanelerinde görev yapan doktorlara online olarak yapılması talebi Müdürlüğümüz Bilimsel Araştırmaları Değerlendirme Komisyonumuzca incelenmiş; 08.12.2020 tarihli 2020/14-01 sayılı kararı ile yapılması yönünde izin verilmiştir. İlgili araştırmacı çalışmasını tamamlamış çalışmaya ait sonuç raporunu yayın izni talebi ile komisyonumuza göndermiştir. Bu kapsamda sonuç raporu Komisyonumuzca incelenmiş; çalışma sonuçlarının bilimsel platformlarda Yayın, sunum vb. olarak kullanılması uygun görülmüştür. Komisyon karar tutanağı ekte gönderilmiştir. Tutanağın ilgiliye tebliği hususunda;

Gereğini arz ederim.

Dr.Yunus TOPAL  
Sağlık Hizmetleri Başkanı

Ek: Komisyon Karar Tutanağı-Öğrt.Görv.Fatih SOBACI

**EK-4: KATKI SUNANLARA TEŞEKKÜR (35 Adet Fidanı Temsilen)**



**Sn. A. Alim ATEŞ**

*Bu Zorlu Günlerde Kahramanlık Gösterdiğiniz İçin,  
Fatih SOBACI Sizin İçin Nefes Olsun Diye  
1 Adet Fidan Bağışladı.  
Sağlığımız İçin Gösterdiğiniz Çabalarınıza.  
Teşekkür Ederiz  
Tokat - 05.01.2021*



 /OgemVak  
www.ogemvak.org.tr

  
ORMANCILIK GELİŞTİRME ve ORMAN YANGINLARI İLE MÜCADELE  
HİZMETLERİNİ DESTEKLEME VAKFI



**Sayın Doktor Ebru YAPRAK**

*Bu Zorlu Günlerde Kahramanlık Gösterdiğiniz İçin,  
Fatih SOBACI Sizin İçin Nefes Olsun Diye  
1 Adet Fidan Bağışladı.  
Sağlığımız İçin Gösterdiğiniz Çabalarınıza.  
Teşekkür Ederiz  
Tokat - 05.01.2021*



 /OgemVak  
www.ogemvak.org.tr

  
ORMANCILIK GELİŞTİRME ve ORMAN YANGINLARI İLE MÜCADELE  
HİZMETLERİNİ DESTEKLEME VAKFI