



T.C.

**ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNUN İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI
MODELİ İLE ARAŞTIRILMASI**

Hazırlayan

Serdar ÖZBAYRAK

Danışman

Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Doktora Tezi

Eylül 2022, KAYSERİ

Serdar ÖZBAYRAK

İŞLETME ANABİLİM DALI

Doktora Tezi

2022

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNUN İŞ TALEPLERİ VE
KAYNAKLARI MODELİ İLE ARAŞTIRILMASI
(Doktora Tezi)**

**Hazırlayan
Serdar ÖZBAYRAK**

**Danışman
Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ**

Eylül 2022, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Serdar ÖZBAYRAK



T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı : İşletme

Program Adı : Doktora

Tez Başlığı : Çalışan İyi Oluşunun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile Araştırılması

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 232 sayfalık kısmına ilişkin 28/09/2022 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: % 6' dır.

Filtrelemeye **alıntılar dahil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimedenden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 28/09/2022

Danışman: Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Öğrenci: Serdar ÖZBAYRAK

KILAVUZA UYGUNLUK

“Çalışan İyi Oluşunun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli İle Araştırılması”
başlıklı Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lisansüstü Tez
Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Serdar ÖZBAYRAK

Danışman

Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ

İşletme ABD Başkanı

Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç.Dr Ayşe CİNGÖZ danışmanlığında **Serdar ÖZBAYRAK** tarafından hazırlanan “**Çalışan İyi Oluşunun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile Araştırılması**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme** Anabilim Dalı’nda **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

06/09/2022

(Tez Savunma Sınav Tarihi yazılacak)

JÜRİ:

Danışman	: Unvan Adı SOYADI	İmza
Üye	: Unvan Adı SOYADI	İmza
Üye	: Unvan Adı SOYADI	İmza
Üye	: Unvan Adı SOYADI	İmza
Üye	: Unvan Adı SOYADI	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

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

Prof. Dr. Atabey KILIÇ

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Uzun uğraşlar ve birçok emeklerle hazırlamış olduğum Doktora tez çalışmamı başta Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi hocalarımın ve ailemin desteği ile tamamlamış bulunuyorum. Bu süreçte öğrenmiş olduğum yeni bilgi ve beceriler, akademik gelişimimde, kişisel gelişimimde ve çalışma hayatımda bakış açımı genişletmiş ve kendi gelişimim adıma önemli kazanımlar sağlamıştır. Okuyucular içinde yararlı bir kaynak olmasını dilerim.

Tez çalışmam boyunca sabırla yol gösteren, zorlu aşamaları kolayca geçmemde destek olan Danışman Hocam Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ'e, doktora eğitimimin ve tez çalışmamın bütün aşamalarında yakın ilgi gösterip destek olan, eğitimimin başlangıç aşamasından sonuçlanmasına kadar büyük emeği bulunan Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN hocama, tez çalışmasına başladığım ilk dönemde danışmanlığımı yapmış olan Dr. Öğr. Üyesi Muhibbi Suat AKSOY hocama ve veri analizinde destek olan Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU hocama saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, tez çalışmam süresince göstermiş olduğu anlayış, sabır ve destekler için sevgili eşim Özge ÖZBAYRAK'a teşekkür ederim.

Serdar ÖZBAYRAK, Kayseri, 2022

ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNUN İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ İLE ARAŞTIRILMASI

Serdar ÖZBAYRAK

**Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi, Eylül 2022
Danışman: Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ**

ÖZET

Çalışan iyi oluşu sağlık, mutluluk, tatmin duyma, amaç duygusu veya bütünlük gibi birçok farklı boyuta sahip olabilen genel iyi oluşun, çalışma yaşam alanı içinde yer alan bir parçasıdır. Örgütler, çalışan iyi oluşunu geliştirerek çalışanların daha üretken olmalarını sağlayabilirler. Bu kapsamda bu tez çalışmasının amacı öncelikle çalışan iyi oluşunu teorik olarak açıklayarak, çalışan iyi oluşunun iş özellikleri bağlamında öncülleri olan iş kaynakları ve iş taleplerinden ve bireysel özellikler bağlamında öncülleri olan bireysel kaynaklar ve bireysel taleplerden etkilenme biçimlerini ortaya koymak ve bu öncüllerin çalışan iyi oluşu ile ilişkilerinde ve karşılıklı etkileşimlerindeki olası aracı ve düzenleyici rollerini tespit etmektir.

Bu tezin araştırma çalışmasında, “İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli” (IT-K) (Job Demands-Resources Model; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) kavramsal çerçeve olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada IT-K modeline bireysel talepler de dahil edilerek IT-K modelinin kapsamı genişletilmiş ve çalışan iyi oluşunun öncülleri arasında yeni ilişkiler önerilerek literatüre katkılar sunulmuştur. Modelde yer alan önermeleri test edebilmek için Türkiye genelinde Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin beyaz ve mavi yaka çalışanları üzerinde anket çalışması (N=434) yapılmıştır.

Tez araştırmasında iş talepleri ve iş kaynaklarının tükenmişlik ve işe adanma üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan analizlerde, iş taleplerinin tükenmişlik ile pozitif ilişkili işe adanma ile negatif ilişkili olduğu, iş kaynakların tükenmişlik ile negatif ilişkili, işe adanma ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. İş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltıcı yönde düzenleyeceğine dair ileri sürülen tamponlama hipotezine destek bulunmuştur. İş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi kuvvetlendireceğine dair ileri sürülen başa çıkma hipotezi bu

tez çalışmasında desteklenmemiştir. Meydan okuyucu ve engelleyici olarak sınıflandırılan iş taleplerinin, tükenmişlik ve işe adanma üzerindeki etkilerine ilişkin araştırma sonuçlarında, engelleyici iş taleplerinin tükenmişlik ile pozitif, işe adanma ile negatif ilişkili olduğu, meydan okuyucu iş taleplerinin ise işe adanma ile pozitif ilişkili, tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Meydan okuyucu iş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık edebileceği önermesine ilişkin test edilen kısmi aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bireysel kaynakların IT-K modelindeki rollerine yönelik elde edilen sonuçlarda, bireysel kaynakların işe adanma ile pozitif ilişkili olduğu, bireysel kaynakların iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide bireysel kaynakların iş kaynaklarının bir öncülü olduğu ve bireysel kaynakların iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltıcı yönde düzenlediği bulunmuştur. Tez araştırmasında bireysel talepler kapsamında ele alınan kavramlardan pozitif mükemmeliyetçilik, işe adanma ile pozitif ilişkili ve tükenmişlik ile negatif ilişkili olarak, negatif mükemmeliyetçilik ise tükenmişlik ile pozitif ilişkili ve işe adanma ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Mükemmeliyetçiliğin bireylerin öznel algılamalarını etkileyeceği önermesiyle, mükemmeliyetçiliğin iş kaynakları ve iş taleplerinin birer öncülü olarak konumlandırıldığı aracılık modellerinde, pozitif mükemmeliyetçilik ve işe adanma arasındaki ilişkiye iş kaynaklarının aracılık ettiği, negatif mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye ise iş taleplerinin aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Pozitif mükemmeliyetçiliğin bireysel bir kaynak işlevi göreceği, negatif mükemmeliyetçiliğin ise bireysel bir talep işlevi göreceği önermelerinden yola çıkılarak yapılan hipotez testlerinde, pozitif mükemmeliyetçiliğin iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltacak yönde düzenleyeceğine dair önerilen hipotez için kanıt bulunurken, negatif mükemmeliyetçiliğin iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi azaltacak yönde düzenleyeceğine dair önerilen hipotez için kanıt bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Talepleri, İş Kaynakları, Çalışan İyi Oluşu, Bireysel Kaynaklar, Bireysel Talepler

INVESTIGATION OF EMPLOYEE WELL-BEING BY JOB DEMANDS AND RESOURCES MODEL

Serdar ÖZBAYRAK

**Erciyes University, Graduate School of Social Sciences
PhD Thesis, September 2022
Supervisor: Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ**

ABSTRACT

Employee well-being is a part of general well-being, which can have many different dimensions such as health, happiness, satisfaction, sense of purpose or wholeness. Organizations can make employees more productive by improving employee well-being. In this context, the aim of this thesis study is to explain the employee well-being theoretically, to reveal the ways in which employee well-being is affected by job resources and job demands which are antecedents in the context of job characteristics, and personal resources and personal demands which are antecedents in the context of personal characteristics, and to explain how these antecedents are related to employee well-being and to identify possible mediator and moderator roles in their relations and mutual interactions.

In this research thesis, the “Job Demands and Job Resources” model (JD-R Model; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) was used as the conceptual framework. Contributions to the literature have been made by including personal demands in the JD-R model and by suggesting new relationships between the antecedents of employee well-being, thus the scope of the JD-R model has been expanded in this study. In order to test the propositions in this model, a survey study (N=434) was conducted on white and blue collar employees of a company, operating in the telecommunication sector throughout Türkiye.

In the analysis of the effects of job demands and job resources on burnout and work engagement in the thesis research, it was found that job demands were positively related to burnout and negatively related to work engagement, and job resources were negatively related to burnout and positively related to work engagement. Support was found for the buffering hypothesis that job resources would moderate the positive relationship between job demands and burnout in a decreasing direction. The coping

hypothesis that job demands would strengthen the positive relationship between job resources and work engagement was not supported in this thesis. In the results of the research on the effects of challenging and hindering job demands on burnout and work engagement, it was found that hindering job demands were positively related to burnout and negatively related to work engagement, while challenging job demands were positively related to work engagement and negatively related to burnout. The partial mediation effect tested on the proposition that challenging job demands may mediate the relationship between job resources and work engagement was found to be statistically significant. In the results obtained for the roles of personal resources in the JD-R model, it was found that personal resources were positively associated with work engagement, and personal resources mediated the relationship between job resources and work engagement. In addition, it was found that personal resources are an antecedent of job resources in the relationship between job resources and work engagement, and personal resources moderate the positive relationship between job demands and burnout.

In the thesis research, among the concepts discussed within the scope of individual demands, positive perfectionism was found to be positively related to work engagement and negatively related to burnout, while negative perfectionism was found to be positively related to burnout and negatively related to work engagement. With the proposition that perfectionism affects the subjective perceptions of individuals, in mediation models where perfectionism is positioned as an antecedent of job resources and job demands, it has been concluded that the relationship between positive perfectionism and work engagement is mediated by job resources, and the relationship between negative perfectionism and burnout is mediated by job demands. Based on the propositions that positive perfectionism will function as a personal resource and negative perfectionism will function as a personal demand, in the hypothesis tests, evidence was found for the proposed hypothesis that positive perfectionism will moderate the positive relationship between job demands and burnout, but evidence was not found for the proposed hypothesis that negative perfectionism will moderate the positive relationship between job resources and work engagement.

Keywords: Job demands, Job Resources, Employee Well-Being, Personal Demands, Personal Resources

İÇİNDEKİLER

ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNUN İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ İLE ARAŞTIRILMASI

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İYİ OLUŞ KAVRAMI VE ÇALIŞAN İYİ OLUŞU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. İyi Oluş Kavramının Açıklanması.....	7
1.1.1. Hedonik Perspektifte İyi Oluş Yaklaşımları: Öznel İyi Oluş.....	8
1.1.1.1. Öznel İyi Oluşun Duygusal Bileşeni	9
1.1.1.2. Öznel İyi Oluşun Bilişsel Bileşeni	12
1.1.2. Eudaimonik Perspektifte İyi Oluş Yaklaşımları	14
1.1.2.1. Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Yaklaşımı.....	15
1.1.2.2. Ryan ve Deci'nin Öz-Belirlenim Teorisi	16
1.1.2.3. Ryan ve Deci'nin İçsel ve Dışsal Motivasyon Yaklaşımı.....	17
1.1.2.4. Csikszentmihalyi'nin Akış Kuramı	20
1.1.2.5. Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Yaklaşımı	21

1.1.2.6. Waterman Kişisel Anlamlılık Yaklaşımı	22
1.1.2.7. Keyes'in Sosyal İyi Oluş Yaklaşımı	22
1.1.2.8. Huta'nın Dört Boyutlu İyi Oluş Yaklaşımı	23
1.1.3. Eudaimonik ve Hedonik Perspektifi Birlikte Ele Alan İyi Oluş Modelleri..	24
1.2. Çalışan İyi Oluşunun Açıklanması	26
1.2.1.1. Pozitif Çalışan İyi Oluş Kavramları	29
1.2.1.1.1. İş Tatmini.....	29
1.2.1.1.2. İşyerinde Pozitif Duygulanım.....	30
1.2.1.1.3. Örgütsel Bağlılık	35
1.2.1.1.4. İşe Bağlılık.....	36
1.2.1.1.5. İşe Adanma	37
1.2.1.1.6. İşyerinde Gelişme (Thriving)	39
1.2.1.1.7. İşyerinde Akış.....	40
1.2.1.2. Negatif Çalışan İyi Oluş Kavramları.....	41
1.2.1.2.1. Tükenmişlik	41
1.2.1.2.2. İşyerinde Sıkılma	42
1.2.1.2.3. İşkoliklik	45
1.3. Çalışan İyi Oluşunun Öncülleri	46
1.3.1. Çalışan İyi Oluşunun Örgütsel Özellikler Bakımından Öncülleri.....	46
1.3.2. Çalışan İyi Oluşunun İş Özellikleri Bakımından Öncülleri.....	47
1.3.3. Çalışan İyi Oluşunun Bireysel Özellikler Bakımından Öncülleri	50
1.3.3.1. Kişilik Özellikleri ve Çalışan İyi Oluşu	51
1.3.3.1.1. Büyük Beş Kişilik Boyutu	52
1.3.3.1.2. Temel Benlik Değerlendirmeleri	52
1.3.3.1.3. Pozitif ve Negatif Duygulanım Eğilimi.....	53
1.3.3.1.4. Mükemmeliyetçilik.....	54
1.3.3.2. Bireylerin Durumsal Özellikleri ve Çalışan İyi Oluşu	56
1.3.3.2.1. Öz yeterlilik	57
1.3.3.2.2. İyimserlik.....	57

1.3.3.2.3. Umut	58
1.3.3.2.4. Psikolojik Sağlamlık	58
1.3.3.2.5. Psikolojik Sermaye	58
1.3.3.2.6. Kontrol	59
1.3.3.2.7. Öğrenme Eğilimi	59
1.3.3.3. Duygular, Hisler ve Değerlendirmeler ve Çalışan İyi Oluşu	60
1.3.4. Sosyal İlişkiler ve Çalışan İyi Oluşu	62
1.3.5. Kişi-İş Uyumu Bakış Açısı ve Çalışan İyi Oluşu	64
1.3.6. Etkileşimler (Durumsallık) Bakış Açısı ve Çalışan İyi Oluşu	65
1.3.7. Çalışan İyi Oluşu Biçimlerinden İşe Adanma ve Tükenmişlik Öncülleri	65
1.4. Çalışan İyi Oluşunun Örgütsel Sonuçları	78
1.4.1. Üretkenlik Davranışları	80
1.4.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	90

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİNİN AÇIKLANMASI

2.1. İş Tasarımı Teorileri	98
2.2. İş Stresi Teorileri	101
2.2.1. Çaba Ödül Dengesizliği Modeli	101
2.2.2. Talep/Kontrol Modeli	102
2.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	104
2.3.1. İş Talepleri	107
2.3.1.1. Niceliklerine Göre İş Talepleri	108
2.3.1.2. Niteliklerine Göre İş Talepleri	109
2.3.1.2.1. Fiziksel Talepler	110
2.3.1.2.2. Bilişsel Talepler	110
2.3.1.2.3. Duygusal Talepler	110
2.3.1.2.4. Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri	112
2.3.2. İş Kaynakları	114
2.3.3. İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Kavramsal Farkının Açıklanması	116

2.3.4. Bireysel Kaynaklar	117
2.3.5. Bireysel Talepler.....	118
2.3.6. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile Yapılan Araştırmalar	120

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNUN İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ İLE ARAŞTIRILMASI: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR

UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	126
3.2. Araştırmanın Sınırları	127
3.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	128
3.3.1. Araştırma Modeli.....	129
3.3.2. Araştırma Hipotezleri	132
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	137
3.3.4. Kullanılan Ölçekler.....	139
3.3.4.1. Tükenmişlik Ölçeği	139
3.3.4.2. İşe Adanma Ölçeği	140
3.3.4.3. İş Talepleri ve İş Kaynakları Ölçeği.....	140
3.3.4.4. Bireysel Kaynaklar: Temel Benlik Değerlendirmeleri Ölçeği.....	142
3.3.4.5. Bireysel Talepler – Mükemmeliyetçilik Ölçeği.....	142
3.3.4.6. Diğer Değişkenler ve Ölçümler	144
3.3.5. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	144
3.3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	144
3.3.5.2. Veri Analizine Geçmeden Önce Yapılan Kontroller.....	145
3.3.5.2.1. Normal Dağılım Kontrolü	145
3.3.5.2.2. Çok Değişkenli Uç Değerler.....	146
3.3.5.2.3. Çoklu Doğrusal Bağlantı Kontrolü.....	146
3.3.5.2.4. Doğrusallık Varsayımının Kontrolü	147
3.3.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Veri Analizi.....	148
3.3.5.4. Ölçüm Modelinin Doğrulanması	148

3.3.5.4.1. Model Uyum Değerleri.....	149
3.3.5.4.2. Faktör yükleri	149
3.3.5.4.3. Yapı Güvenilirliği.....	150
3.3.5.4.4. Yapı Geçerliliği	150
3.3.5.4.4.1. Birleşim Geçerliliği (Convergent Validity).....	150
3.3.5.4.4.2. Ayrışım Geçerliliği (Discriminant Validity)	151
3.3.5.5. Ölçüm Modelinin Birinci Düzey Değişkenler İçin Değerlendirilmesi..	151
3.3.5.6. Birinci Düzey Ölçüm Modelinde Görülen Problemler İçin Uygulanan Değişiklikler.....	166
4.3.5.7. Ölçüm Modelinin İkinci Düzey Değişkenler İçin Değerlendirilmesi....	176
3.3.5.8. İkinci Düzey Ölçüm Modelinde Görülen Problemler İçin Uygulanan Değişiklikler.....	183
3.3.5.9. Ortak Yöntem Yanılgısının Değerlendirilmesi	189
3.3.5.10. Yapısal Model ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi	189
3.3.5.10.1. İT-K Modelinde Temel Varsayımlar	191
3.3.5.10.2. İT-K Modelinde Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri. 197	
3.3.5.10.3. İT-K Modeli ve Bireysel Kaynaklar	202
3.3.5.10.4. İT-K Modeli ve Bireysel Talepler	210
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	221
KAYNAKÇA.....	232
EKLER	278
ETİK KURUL ONAYI	288

KISALTMALAR LİSTESİ

IKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İT-K	: İş Talepleri ve Kaynakları
JD-R	: Job Demands and Resources



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Shaufeli ve Taris Tarafından Önerilen İş Kaynakları, Shaufeli & Taris (2014)	67
Tablo 1.2: Shaufeli ve Taris Tarafından Önerilen İş Talepleri, Shaufeli & Taris (2014)	74
Tablo 3.1: Anket Bölümleri ve Ölçekler	138
Tablo 3.2: Katılımcıların Demografik Dağılımı	144
Tablo 3.3: Normal Dağılımın Kontrolü: Uygun Olmayan Basıklık İstatistikleri	145
Tablo 3.4: Çoklu Doğrusallık Kontrolü	147
Tablo 3.5: Model Uyum İndisleri Değerlendirme Kriterleri	149
Tablo 3.6: Birinci Düzey Ölçüm Modeli Model Uyum İndisleri	152
Tablo 3.7: Birinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri	154
Tablo 3.8: Birinci Düzey Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri	161
Tablo 3.9: Birinci Düzey Ölçüm Modelinde Ayrışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu)	164
Tablo 3.10: Birinci Düzey Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizinde Görülen Problemler	165
Tablo 3.11 : Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Uyum İndisleri	167
Tablo 3.12: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri	169
Tablo 3.13: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri	173
Tablo 3.14: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinde Ayrışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu)	175

Tablo 3.15 : İkinci Düzey Ölçüm Modeli Model Uyum İndisleri.....	177
Tablo 3.16: İkinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri.....	179
Tablo 3.17: İkinci Düzey Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri	180
Tablo 3.18: İkinci Düzey Ölçüm Modelinde Ayrışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu)	181
Tablo 3.19: İkinci Düzey Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizinde Görülen Problemler	182
Tablo 3.20: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Model Uyum İndisleri.....	184
Tablo 3.21: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri	186
Tablo 3.22: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri	188
Tablo 3.23: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinde Ayrışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu).....	188
Tablo 3.24: İT-K Temel Varsayımlar Modeli Uyum İndisleri	192
Tablo 3.25: İT-K Temel Varsayımlar Modeli Yol Katsayıları.....	192
Tablo 3.26: İş Kaynaklarının Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri	194
Tablo 3.27: İş Kaynaklarının Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları	195
Tablo 3.28: İş Taleplerinin Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri.....	197
Tablo 3.29: İş Taleplerinin Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları	197
Tablo 3.30: Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri Modeli Uyum İndisleri ...	199
Tablo 3.31: Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri Modeli Yol Katsayıları...	199
Tablo 3.32: Meydan Okuyucu İş Taleplerinin Aracılık Etkisi Modeli Uyum İndisleri ...	201

Tablo 3.33: Meydan Okuyucu İş Taleplerinin Aracılık Etkisi Modeli Yol Katsayıları ...	202
Tablo 3.34: Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisi Model Uyum İndisleri	203
Tablo 3.35: Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisi Yol Katsayıları	204
Tablo 3.36: Bireysel Kaynakların, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Uyum İndisleri	205
Tablo 3.37: Bireysel Kaynakların, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Yol Katsayıları.....	205
Tablo 3.38: İş Kaynaklarının, Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Uyum İndisleri	207
Tablo 3.39: İş Kaynaklarının Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Yol Katsayıları.....	207
Tablo 3.40: Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri.....	209
Tablo 3.41: Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları	209
Tablo 3.42: Bireysel Talepler ve İşe Adanma Tükenmişlik Modeli Uyum İndisleri .	212
Tablo 3.43: Bireysel Talepler ve İşe Adanma Tükenmişlik Modeli Yol Katsayıları .	212
Tablo 3.44: Bireysel Talepler ve İT-K Modeli Uyum İndisleri.....	213
Tablo 3.45: Bireysel Talepler-Pozitif Mükemmeliyetçilik ve İT-K Modeli Yol Katsayıları	215
Tablo 3.46: Bireysel Talepler-Negatif Mükemmeliyetçilik ve İT-K Modeli Yol Katsayıları	215
Tablo 3.47: Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri	217
Tablo 3.48: Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları	217

Tablo 3.49: Negatif Mükemmeliyetçiliğin, İş Kaynakları ve İşe Adanma İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri	220
Tablo 3.50: Negatif Mükemmeliyetçiliğin, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları	220



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Modeli, Ryff & Keyes (1995)	21
Şekil 1.2:	Keyes'in Genel İyi Oluş Modeli, Keyes (2002).....	25
Şekil 1.3:	Weiss ve Cropanzano'nun Duygusal Olaylar Teorisi, Weiss & Cropanzano (1996)	32
Şekil 1.4:	Russel Dairesel Duygu Modeline İş Yerinde İyi Oluşun Adaptasyonu, Schaufeli & Salanova (2014).	33
Şekil 1.5:	Bakker ve Demerouti'nin İş Talepleri ve Kaynakları ile İşe Adanma Modeli, Bakker & Demerouti (2008).....	71
Şekil 2.1:	Karasek'in Talep Kontrol Modelinde İş Sınıflandırması, Karasek İş Talep Kontrol Modeli (1979)	103
Şekil 3.1:	Araştırma Modeli	131
Şekil 3.2:	Birinci Düzey Ölçüm Modelinin AMOS Grafik Gösterimi.....	152
Şekil 3.3:	Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinin AMOS Grafik Gösterimi....	168
Şekil 3.4:	İkinci Düzey Ölçüm Modelinin AMOS Grafik Gösterimi.....	176
Şekil 3.5:	İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinin AMOS Grafik Gösterimi	185
Şekil 3.6:	İT-K Temel Varsayımlar Modeli AMOS Grafik Gösterimi	191
Şekil 3.7:	İş Kaynaklarının İş Talepleri ve Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi	194
Şekil 3.8:	İş kaynaklarının, İş Talepleri ve Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisi.....	195
Şekil 3.9:	İş Taleplerinin İş Kaynakları ve İşe Adanma İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi	196
Şekil 3.10:	Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri Modeli AMOS Grafik Gösterimi.....	198

Şekil 3.11:	Meydan Okuyucu İş Taleplerinin Aracılık Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi.....	201
Şekil 3.12:	Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisi AMOS Grafik Gösterimi.....	203
Şekil 3.13:	Bireysel Kaynakların, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi	204
Şekil 3.14:	İş Kaynaklarının Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi	206
Şekil 3.15:	Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi	208
Şekil 3.16:	Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisinin Grafik Gösterimi	210
Şekil 3.17:	Bireysel Talepler ve İşe Adanma Tükenmişlik Modeli AMOS Grafik Gösterimi.....	211
Şekil 3.18:	Bireysel Talepler ve İT-K Modeli AMOS Grafik Gösterimi.....	214
Şekil 3.19:	Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi	216
Şekil 3.20:	Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisinin Grafik Gösterimi	218
Şekil 3.21:	Negatif Mükemmeliyetçiliğin, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi	219

GİRİŞ

Çalışan iyi oluşu, bireylerin işyerindeki motivasyon ve eylem süreçleri ile ilgili katkılar sunması nedeniyle psikoloji ve örgütsel davranış araştırmalarında son yıllarda oldukça popüler olan ve gün geçtikçe daha çok ilgi çeken bir konu haline gelmektedir. Özellikle pozitif psikoloji akımı ile daha çok ilgi görmekte olan iyi oluş kavramı; insanların çalışma ve diğer faaliyetlerinde daha etkili olmalarını sağlayan, bireysel olarak değerli bulunan bir deneyim olarak tanımlamıştır (Bandura, 1986; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Öncelikle bir işte çalışıyor olmanın, insanın genel iyi oluşu için başlı başına bir ön koşul veya bir ihtiyaç olabileceğini belirtmek gerekir. Bir işte çalışmanın insanlar için ne anlama geldiğini araştıran bilimsel çalışmalarda, insanların sadece para kazanmak için çalışmadığı ve çalışmanın insanların iyi oluşu için birçok farklı işleve sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Bu konuda yapılmış etkili çalışmalardan birisi Marie Jahoda'ya (1982) aittir. Jahoda ve diğerleri yaptıkları çalışmada, 1920'lerde ekonomik olarak bütün dünyayı sarsan "büyük buhran" döneminde, ekonomik sıkıntılardan ziyade, işsizlikten doğan psikolojik sıkıntıların insanları daha olumsuz etkilendiğini göstermişlerdir. Jahoda, bir işte çalışmanın, gelir sağlama amacının yanı sıra beş farklı boyutta insan hayatına fayda sağladığı sonucuna varmıştır. Bu boyutlar çalışmanın günlük zamanı yapılandırması, sosyal temas fırsatları oluşturmaları, diğerleri ile paylaşılan ortak bir amaç duygusu vermesi, bireye sosyal kimlik veya statü sağlaması ve düzenli bir faaliyette bulunmayı sağlamasıdır. İşsiz insanlar, sağlık ve iyi oluş için olumlu sonuçları olacak bu beş faydadan yoksun kalırlar. Bir başka deyişle, işsiz olmak ile kıyaslandığında bir işte çalışıyor olmanın, insan sağlığı ve iyi oluşuna pozitif katkıları vardır.

Genel iyi oluşu tanımlarken genellikle iki yaklaşım kullanılmaktadır. Birinci yaklaşım iyi oluşu zevk sürme ve acıdan kaçınma ile tanımlayan ve yaşamda mutluluğa odaklanan hedonik yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise; yaşamda anlam, gelişim ve kendini

gerçekleştirmeye odaklanan, iyi oluşu bireyin yaşamında tam işleyiş göstermesi (functioning), kendini gerçekleştirmesi, maksimum kapasitesine ulaşması ile tanımlayan eudaimonik yaklaşımdır.

Çalışan iyi oluşu kavramı bu yaklaşımlara göre tanımlanırsa hedonik boyutuyla bireyin işinden zevk alması, eudaimonik boyutuyla ise bireyin işi aracılığıyla, takip ettiği içsel amaçlarına (anlam, amaç, gelişim vb.) ulaştıkça deneyimlediği bir iyi oluş biçimi olarak tanımlanabilir. Ayrıca bireylerin iş yerindeki amaç ve aidiyet algılarını, örgüt olarak adlandırılan sosyal yapının ve bu sosyal yapıda yerleşikliğinin önemli derecede etkilediği göz önüne alındığında, işyerinde eudaimonik iyi oluşun kavramsal tanımında ve ölçümünde, sosyal bağlama da yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir (Keyes, 1998; Ryff, 1989). Sonuç olarak çalışan iyi oluşu, işyerinde optimum deneyim (experience) ve optimum işleyiş (functioning) ile ilgili çok boyutlu bir yapı olarak özetlenebilir.

Çalışan iyi oluşu, örgütsel alanda kullanılan farklı kavramsal yapıları kapsayan şemsiye bir terim olarak kabul edilebilir. Nitekim yıllardır örgütsel davranış alanında, çalışan iyi oluşunun göstergeleri olarak kullanılan birçok farklı kavram bulunmaktadır (Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2012). Örneğin, iş tatmini, işe adanma, işe bağlılık, duygusal örgütsel bağlılık, iş yerinde olumlu duygular, işyerinde akış hali, içsel motivasyon, gelişme (thriving), dinçlik (vigor) gibi kavramlar, çalışan iyi oluşunun pozitif göstergeleri olarak uzun yıllardır üzerinde çalışılmış kavramlardır (Diener, 2000; Fisher, 2010). Pozitif iyi oluşu belirten bu kavramların yanı sıra, çalışan iyi oluşunun olumsuz göstergeleri olarak negatif yönde, işyerinde sıkılma, tükenmişlik, işkoliklik ve olumsuz duygular gibi kavramlar da örgütsel araştırmalarda kullanılmıştır. Bütün bu kavramlar, işyerinde iyi oluşun pozitif ya da negatif yönde farklı yönlerini tanımlayan, birbirini tamamlayan, farklı ancak birbiriyle ilişkili yapılardır (Kanste, 2011).

Bir işte çalışıyor olmak, iş yerinde oluşacak birçok iş talebi ile başa çıkmayı gerektirmektedir. Günümüz iş hayatında zaman baskısı ile hızlı karar verme gereksinimleri, çoklu görevlerin eş zamanlı yapılması, artan sorumluluklar, rol çatışmaları, performans gereksinimleri, çatışmalar, yoğun etkileşimler ve karmaşıklık gibi fiziksel, bilişsel, duygusal, psikolojik ve sosyal boyutlarda birçok iş talepleri bulunmaktadır. Bütün bu iş talepleri ile başa çıkmak durumunda kalan insanın, zaman zaman artan talepler doğrultusunda fiziksel, bilişsel, duygusal, psikolojik iyi oluşunun

olumsuz etkilenebileceğini de tahmin etmek gerekir. İş taleplerinin yanı sıra işyerindeki durağan ve dinamik tüm çevresel şartlar, olay ve etkileşimler; bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal iyi oluşuna olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışan iyi oluşun öncülleri, yani çalışanların iş yerinde iyi oluşunu belirleyen faktörler, çalışanın kendisi (bireysel özellikler), çevresi (iş özellikleri) ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerden meydana gelmektedir. Başka bir deyişle, çalışan iyi oluşu; mizaç ve geçmiş deneyimler gibi kişiye özgü faktörlere, iş özelliklerine ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin tamamına bağlıdır.

Bu bağlamda bu tez çalışmasının amacı, öncelikle çalışan performansının temel belirleyicilerinden birisi olarak görülen çalışan iyi oluşunu teorik olarak açıklayarak, çalışan iyi oluşunun iş özellikleri bağlamında öncülleri olan iş kaynakları ve iş taleplerinden ve bireysel özellikler bağlamında öncülleri olan bireysel kaynaklar ve bireysel taleplerden etkilenme biçimlerini ortaya koymak ve bu öncüllerin çalışan iyi oluşu ile ilişkilerinde ve karşılıklı etkileşimlerindeki olası aracı ve düzenleyici rollerini tespit etmektir. Böylece çalışanların daha sağlıklı, daha motive ve iyi oluş düzeylerinin yüksek olmasını sağlayan temel faktörler veya aksi yönde olumsuz sağlık koşullarını oluşturan temel nedenler hakkında ve bunların etkileşim biçimleri hakkında bir içgörü sağlanması amaçlanmaktadır.

Tezin uygulama araştırmasında, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir Telekomünikasyon şirketi çalışanlarının iyi oluş düzeyleri ve iyi oluş düzeylerini etkileyen iş özellikleri ve bireysel özellikler araştırılacaktır. Araştırma metodolojik olarak, kesitsel tasarımla yapılan bir anket uygulamasını ve anket sonucunda elde edilen veriler üzerinden, yapılar arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile analizlerini içermektedir. Araştırmada çalışan iyi oluşunun olumlu ve olumsuz biçimlerini temsil etmek üzere tükenmişlik ve işe adanma kavramları kullanılmıştır. İş özellikleri kapsamında, çeşitli iş talepleri ve iş kaynakları araştırmada kullanılmıştır. İş talepleri kapsamında; nicel iş talepleri, bilişsel iş talepleri, çalışma hızı, duygusal iş talepleri, rol çatışması, rol belirsizliği, nitel iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması yapıları kullanılmıştır. İş kaynakları olarak ise; yönetici desteği, gelişme olanağı, işin anlamı, topluluk duygusu ve işe etki (özerklik) yapıları kullanılmıştır. Bireysel özelliklerin çalışan iyi oluşuna etkilerini değerlendirmek üzere, bireysel kaynaklar ve bireysel talepler olarak gruplandırılan yapılar kullanılmıştır. Araştırmada bireysel kaynakları temsil etmek

üzere temel benlik değerlendirmeleri kavramı kullanılmıştır. Bireysel talepleri temsil etmek için ise işe yönelik bireysel standartları belirleyen mükemmeliyetçilik kavramı kullanılmıştır.

Bütün bu yapılar arasındaki ilişkileri ve etkileşim biçimlerini ortaya koyabilmek için, literatürde sıklıkla kullanılan iş talepleri ve iş kaynakları modeli uygun bir teorik çerçeve sunmaktadır. İş Talepleri-Kaynakları (İT-K) Modeli ilk defa Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001) tarafından yayımlanmış ve araştırmacılar arasında yüksek bir ilgi kazanmıştır. İT-K modeli, iş talepleri ve iş kaynakları olarak sınıflandırılan geniş bir iş özellikleri yelpazesini kapsamına alır ve bu iş özelliklerinin, nihayetinde örgütlerin etkililiği ve verimliliğini etkileyen işe adanma, tükenmişlik gibi bireysel sonuçlar ile ilişkilerini inceler.

Bu tez araştırmasında, bireye ilişkin içsel özellikler ve iş çevresine dair dışsal özellikler bir arada ele alınmakta, İT-K modeline bireysel taleplerin de dâhil edilmesi ile iş talepleri ve iş kaynakları modelinin teorik çerçevesi genişletilerek literatürdeki araştırmalara katkı sunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışan iyi oluşuna etkide bulunan içsel ve dışsal faktörlerin etkileşim biçimlerini tespit edebilmek amaçlanmaktadır. Bugüne kadar iş talepleri ve iş kaynakları modeli kullanılarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışan iyi oluşunun tükenmişlik veya işe adanma boyutunun her ikisini birlikte kullanarak, bireysel özellikler bağlamında da bireysel kaynakların yanı sıra bireysel taleplerin de modele dahil edildiği araştırmalara çok sık rastlanılmamaktadır. Türkçe literatürde İT-K modelinde bireysel taleplerin ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle bu tez çalışmasında İT-K modelinin kapsamı genişletilerek, bireysel talepler ve bireysel kaynakların her ikisine de çalışan iyi oluşunun birer öncülü olarak birlikte yer verilmiş, çalışan iyi oluşunun hem tükenmişlik hem de işe adanma yönü ile pozitif ve negatif boyutlarını birlikte içeren geniş bir çerçevede ele alınması sağlanmıştır. Ayrıca tüm iş taleplerinin işe adanma ile negatif ilişkili olmadığını ortaya koyan, iş taleplerinin meydan okuyucu veya engelleyici nitelikte olabilecekleri ve meydan okuyucu iş taleplerinin işe adanma ile pozitif ilişkili olabileceğine dair, yine Türkçe literatürde daha önce çalışılmamış, iş taleplerine yönelik bir sınıflandırma İT-K modeli çerçevesinde bu tez çalışmasında test edilmiştir. Meydan okuyucu olarak nitelendirilen taleplerin, kişisel ve mesleki gelişimi teşvik etmesi ve başarıma ihtiyacını karşılaması yönüyle motive edici potansiyele sahip olabileceği düşünülmektedir.

Çalışan iyi oluşunun öncüllerinin ve etkileşim biçimlerinin belirlenmesinin, genel örgüt performansına ve çalışan iyi oluşuna katkıda bulunmak isteyen örgütler, işletme yöneticileri ve çalışanlar için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iyi oluş kavramı açıklanmış, iyi oluş kavramının çalışma hayatındaki iz düşümü olan çalışan iyi oluş kavramının teorik açıklaması yapılmıştır. Ayrıca çalışan iyi oluşunun öncülleri ve örgütsel sonuçlarına değinilmiştir. İkinci bölümde çalışan iyi oluşunun öncüllerini kavramsal bir model çerçevesinde açıklayan, iş tasarımı teorileri, iş stresi teorileri ve tez araştırmasının uygulama aşamasında kullanılan iş talepleri ve iş kaynakları modelinin teorik açıklamaları yapılmıştır. İş talepleri ve kaynakları modeli ile yapılan örgütsel araştırmalar ve sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, iş talepleri ve kaynakları modelini temel alarak, çalışan iyi oluşunun iş talepleri, iş kaynakları, bireysel talepler ve bireysel kaynaklardan oluşan öncülleri ile ilişkileri ve bu öncüllerin çalışan iyi oluşu ile ilişkilerindeki olası aracılık ve düzenleyicilik rolleri test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İYİ OLUŞ KAVRAMI VE ÇALIŞAN İYİ OLUŞU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

İşyeri veya iş ortamı, topluma ihtiyacı olan bazı ürün ve hizmetleri sunmak için insanların bir araya gelerek, ortak amaçlar doğrultusunda belirli görevleri yerine getirdikleri, belirli kurallara uygun hareket edilebilen sosyal ortamlardır. Toplumun genç ve orta yaşlı yetişkin nüfusunun büyük bölümü çalışma yaşamının içerisinde, günlük vakitlerinin büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedir. İnsanların iş yerlerinde, görevlerini yaparken yaşadıkları deneyimler, onları fiziksel, duygusal ve sosyal yönlerden etkiler. İşyerindeki durağan veya dinamik, tüm çevresel şartların, olayların ve etkileşimlerin; çalışanların fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal iyi oluşlarına etkisi vardır. Bu deneyimler kişiyi sadece iş yaşamında etkilemekle kalmaz, iş dışındaki yaşam alanlarına da yayılarak yaşamının bütününde etkiler. Bireysel sonuçlarının yanı sıra çalışan iyi oluşunun örgütsel sonuçlarının olacağından da söz edilebilir. Çünkü insanların iyi oluş düzeylerinin; çalışanların üretkenlikleri, karar kaliteleri, işe devam düzeyleri gibi birtakım iş davranışlarını etkileyerek örgütsel sonuçlara etkide bulunacağı öngörülebilir.

İşyerinde iyi oluş, geçtiğimiz yüzyılın başından bu yana ilgi gören bir konu olmuştur. Çalışan iyi oluşu; çalışan sağlığı, mutluluğu, pozitif işleyiş göstermesi, üretken ve verimli olması gibi birçok anlam içermektedir. Bu alanda yayımlanmış ilk bilimsel örneklerle, Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı Hugo Munsterberg'in, iş kazalarını önleme ve iş güvenliğinin teşvik edilmesi ile ilgili araştırmaları (1913) ve Viteles'in iş güvenliği konularını ele aldığı, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanındaki ders kitabı (Viteles, 1932) örnek gösterilebilir. Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization, 1948) sağlıklı olmayı tanımlarken, sağlığın sadece hasta olmamak veya sakatlanmamak ile sınırlı olmadığını; fiziksel, ruhsal ve sosyal bütün yönlerden iyi ve refah içinde

olmanın sağlıklı olmayı tanımladığını belirtmiştir. Bu nedenle çalışan iyi oluşu konusu ele alınırken, çalışanların fizyolojik ve psikolojik açılardan psikososyal tüm risklerini içeren ve sadece hasta olmamaya odaklı olmayan, çalışanların gelişimini ve potansiyellerini gerçekleştirebilmelerini dikkate alan, kapsamlı bir çalışan sağlığı ve iyi oluşu bakış açısına sahip olunmalıdır. Özellikle pozitif psikoloji akımı (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) sonrasında çalışan iyi oluşu ile ilgili bakış açısı, Pozitif Örgüt Bilimi (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Cameron & Spreitzer, 2011) ve Pozitif Örgütsel Davranış (Luthans, 2002; Nelson & Cooper, 2007) olarak adlandırılan araştırma akımları ile örgütsel alanda daha da genişlemiştir. Bu araştırma akımlarının katkıları ile günümüzde çalışan iyi oluşu; iş tatmininin ötesinde kavramsallaştırmalar kullanılarak ifade edilmeye başlanmış, işe adanma, işte pozitif duygular, olumlu ruh hali, akış, gelişme, iş tutkusu gibi çeşitli kavramlar üzerinden daha kapsamlı ve genişçe ele alınmaya başlanmıştır.

Bu bölümde bütün bu araştırma akımları sonucunda iyi oluş kavramı hakkında geline nokta yapılan kavramsallaştırmalar, felsefi ve bilimsel yaklaşımlar çerçevesinde açıklanacaktır. Sonrasında genel iyi oluşun çalışma hayatındaki yansıması olan çalışan iyi oluşunun tanımı yapılarak, örgütsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan çeşitli pozitif ve negatif çalışan iyi oluş biçimleri açıklanacaktır. Son olarak çalışan iyi oluşuna neden olan öncüller ve çalışan iyi oluşunun bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilecektir.

1.1. İyi Oluş Kavramının Açıklanması

İyi olma; insanların yaşamlarına ilişkin değerlendirmelerine, optimal psikolojik işleyişlerine ve deneyimlerine atıfta bulunan geniş bir kavramdır (Ryan & Deci, 2001). İyi oluş üzerine yapılan araştırmalar genellikle farklı felsefi geleneklere ve dünya görüşlerine dayanan iki temel bakış açısına sahiptirler. Bu farklı bakış açıları literatürde hedonik ve eudaimonik görüş ile açıklanmıştır. Hedonik görüş, duygusal ve deneyimsel açıdan haz duymayı veya mutluluğu iyi oluş olarak benimserken, eudaimonik görüş, iyi oluşu salt mutlu olmaktan daha fazlasını içeren bir fenomen olarak görmektedir (Ryan & Deci, 2001). Eudaimonik görüşe göre iyi oluş; kendini gerçekleştirmeye ve gelişim sağlamaya adanmak, anlamlı davranışlarda bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Ryan & Deci, 2001). Bir başka deyişle eudaimonik görüş, insanın ulaşabileceği en yüksek

potansiyelinin ortaya çıkarılmasını iyi oluş olarak görmektedir. Bu iki temel görüşün dışında literatürde şu ana dek daha az yer bulan “sosyal iyi oluş” boyutu, üçüncü bir boyut olarak veya eudaimonik iyi oluşun bir alt boyutu olarak zaman zaman ele alınmıştır (Gallagher, Loper, Preacher, 2009; Keyes,1998). Sosyal iyi oluş, diğerleri ile kurulan kısa dönemli etkileşimlerin veya uzun dönemli ilişkilerin tatmin edici olmasını ve bir topluluğun üyesi olmayı ifade etmektedir (Fisher, 2014).

Zaman içinde yapılan çalışmalar; zihinsel bir hastalığa sahip olmamanın iyi oluş anlamına gelmediğini (Ryan & Deci, 2001) bize göstermiştir. Benzer şekilde negatif duyguların eksikliğinin pozitif duyguları oluşturmadığı (Cacioppo & Berntson, 1999) veya olumsuzlukları tedavi etmenin ya da azaltmanın iyi oluşu arttırmak için yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Geçtiğimiz yüzyılın büyük bir bölümünde psikolojik rahatsızlıkların iyileştirilmesine odaklanılmış ve iyi oluşu ve refahı arttırmanın ve kişisel gelişimi sağlamanın önemi yeterince fark edilememiştir (Ryan & Deci, 2001). İyi oluşu doğru keşfedebilmek için optimal deneyimin ve iyi bir hayatı nelerin oluşturduğunun öncelikle doğru tanımlanması gerekmektedir. İyi oluşun nasıl tanımlandığı, toplumsal olarak yönetim biçimimizi, eğitim kalitemizi, nasıl daha iyi birer ebeveyn olacağımızı veya topluma verilecek öğütlerin neler olacağını belirleyecektir. Çünkü bu çabaların tamamı insanları daha iyiye doğru geliştirmeyi amaçlamaktadır ve daha “iyinin” ne olduğu konusunda bir vizyon belirlenmesini gerektirmektedir (Ryan, Deci,2001).

1.1.1. Hedonik Perspektifte İyi Oluş Yaklaşımları: Öznel İyi Oluş

İyi oluşu açıklayan yaklaşımlardan birincisi felsefi bir geçmişe dayanan hedonik görüşe sahiptir. Bu görüş, iyi oluşa haz ya da mutluluk üzerinden odaklanmaktadır. İyi oluşu hedonik zevk veya mutluluk ile denk tutan görüşün geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. M.Ö. 4. yüzyılda Yunan filozof Aristippus, yaşam amacının azami miktarda haz deneyimlemek olduğunu ve mutluluğun bir kişinin hedonik anlarının toplamı olduğunu ifade etmiştir (Ryan & Deci, 2001). Hedonik mutluluk kişinin arzuladığı önemli şeyleri elde ettiği inancı ve bu inanca eşlik eden hoşnutluk içeren duygular olarak tanımlanmıştır (Kraut, 1979). Waterman (1993) fiziksel, entelektüel veya sosyal temelli ihtiyaçların tatminine hoş bir duygu eşlik ettiğinde, hedonik mutluluğun hissedileceğini ifade etmiştir. Kahneman (1999) hedonik psikolojinin temelleri kitabında, psikolojik iyi oluşu ve felsefi anlamda hedonizmi eş değer terimler olarak tanımlamıştır.

Felsefi alanda daha çok bedensel ve fizyolojik ihtiyaçların ve arzuların karşılanmasıyla elde edilen hazların verdiği hedonik mutluluk ile ilgilenilirken, psikoloji alanının da hedonik görüşü benimseyen psikologlar sadece bedenin değil aynı zamanda zihnin tercih ve zevklerini de içeren geniş bir hedonizm anlayışına odaklanmışlardır (Kubovy, 1999). Bu bağlamda zihnin deneyimler hakkında, olumlu ya da olumsuz öznel değerlendirmelerinin iyi oluşa etkide bulunduğu görüşüne sahip birçok psikolog, “Öznel İyi Oluş” kavramı ile iyi oluş düzeyini belirlemeye ve ölçmeye çalışmışlardır (Diener & Lucas, 1999). Deneyimlerin kişiye özgü fenomenler olması yani öznelliğinden yola çıkarak, iyi oluşun ancak öznel olarak değerlendirilebileceğini savunmuşlardır (Diener & Lucas, 1999).

“Öznel iyi oluş” hedonik gelenekte iyi oluş için sık kullanılan ve yerleşmiş bir kavramsallaştırmadır. Öznel iyi oluşun bilimsel alanda üzerinde uzlaşılan üç temel bileşeni vardır. Bu bileşenler; olumlu duyguların sıklıkla deneyimlenmesi, olumsuz duyguların nadiren deneyimlenmesi ve yaşam hakkında olumlu bilişsel değerlendirmelerden (yaşam tatmininden) meydana gelmektedir (Diener, 2000). Bu bileşenler ile öznel iyi oluş hem olumlu ve olumsuz deneyimlerin yarattığı duygusal öğeleri, hem de yargılardan oluşan bilişsel öğeleri içermektedir (Diener, 2000). Öznel iyi oluş bileşenlerinin tümünün birlikte hoşnutluk sağlaması sıklıkla mutlulukla eşdeğer olarak özetlenir. Mutluluk, çevresel olaylardan güçlü bir şekilde etkilenmesine rağmen zaman içinde belli ölçüde istikrar gösteren genel bir değerlendirme olarak görülmektedir (Diener, 1994). Bu görüşler birlikte ele alındığında, hedonik iyi oluşun, fazlaca olumlu duygular yaşarken, nispeten daha az olumsuz duygular yaşamayı ve öznel ve genel bir yargıyı ifade ettiği kabul edilebilir.

1.1.1.1. Öznel İyi Oluşun Duygusal Bileşeni

Öznel iyi oluşun pozitif yönünü oluşturan ağırlıklı bileşen pozitif duygulanımdır. Bütün farklı duygusal deneyimlerin en üst seviyede sahip oldukları temel boyutlar pozitif ve negatif duygulanımdır. Pozitif ve negatif duygulanım, farklı evrimsel işlevleri bulunan iki davranışsal sisteme eşlik eden deneyimsel bileşenlerdir (Watson, 2002). Kaçınma ve yaklaşma odaklı davranışsal sistemler hem bireyin, hem de türün hayatta kalması için evrimsel süreçte gelişen, onu tehlikelerden uzak tutan veya ona gerekli kaynakların tedarik edilmesini sağlayan biyolojik davranışsal sistemlerdir (Naragon-Gainey &

Watson, 2019). Negatif duygulanım, kaçınma-odaklı davranışsal sistemin bir bileşenidir. Bu sistemin temel amacı, acıya, cezaya veya başka istenmeyen sonuçlara yol açabilecek davranışları engelleyerek organizmayı problemlerden uzak tutmaktır (Naragon-Gainey & Watson, 2019). Pozitif duygulanım ise organizmayı olası zevk ve ödül verebilecek durumlara ve deneyimlere yönlendiren, yaklaşma-odaklı davranışsal sistemin bir bileşenidir (Naragon-Gainey & Watson, 2019). Evrimsel bir bakış açısıyla, yaklaşma odaklı davranışlar, ödül potansiyeli yüksek ve tehlike riski düşük olduğu durumlarda (örneğin, bol yiyecek varken ve yırtıcıların olmadığı durumlarda) gerçekleştirilirler (Naragon-Gainey & Watson, 2019). Diğer zamanlarda, organizmaların değerli enerji depolarını muhafaza etmeleri tercih edilir. Bu evrimsel adaptif mekanizma, sistemin aktivasyon seviyesini düzenleyerek verimli enerji harcamasını sağlamaktadır (Watson, 2000). Pozitif duygulanım yüksekken bireyler fiziksel, sosyal ve zihinsel olarak aktif olma eğilimindedir (Watson, 2000; Watson & Clark, 1997). Başka bir deyişle, bir kişi içsel düşünceleri yerine dışarıya odaklandığında ve çevresine aktif olarak katıldığında, büyük olasılıkla yüksek seviyelerde pozitif duygulanıma sahip olacaktır (Watson, 2002).

Duyguların iyi oluş ile ilişkisini doğru değerlendirebilmek için, duygu, duygulanım ve ruh hali gibi zaman zaman birbirinin yerine kullanılabilen, birbirinden farklı fakat yakın anlamlı kavramların anlaşılması ve kavramsal farklılıklarının da ortaya koyulması gerekmektedir. Batson (1990); duygulanım, ruh hali ve duygu kavramlarını birbirinden şöyle ayırmıştır. Batson'a göre duygulanım (affect), kavramlar arasındaki en geneli ve en basitidir, deneyimlenen daha değerli ve değersiz durumlar hakkında organizmaya bilgi vererek işlevini yerine getirir. Daha değerli durumlara yönelik değişimler pozitif duygulanım yaratırken, daha az değerli durumlara yönelik değişimler negatif duygulanım yaratırlar. Ruh hali (mood) daha karmaşık bir duygulanım durumudur, gelecekteki olumlu veya olumsuz duygulanım beklentileri ile oluşan bir deneyimdir ve duygular gibi herhangi bir psikolojik hedefi (nesne, olay vb.) yoktur. Ruh hali, beklentideki bir değişimden (değişimin uyandırdığı duygulanım durumuyla birlikte) oluşur ve bu nedenle "kişinin kendisini bekleyenler durumlar ile ilgili algısının, genel duygulanım tonunda yarattığı ince ayarlamayı ifade eder" (Batson, 1990, s. 103). Duygular ise şimdiye yöneliktir ve kişinin belirli bir hedefle olan ilişkisine odaklıdır. Duyguların nitelik, yoğunluk bakımından oldukça fazla çeşidi olmakla birlikte, genel olarak olumlu bir duygunun ortaya çıkışı pozitif duygulanım ile ifade edilir.

Duyguların hiyerarşik modelinde pozitif ve negatif duygulanım, bütün duygusal deneyimler için geçerli olan üst seviyedeki iki boyutu oluşturur (Watson, 2002). Bu seviyede duygu objesinin (olay, nesne, hatıralar vb.) değerlendirilmesi (appraisal) sonucunda, deneyimin birey için genel değeri (valance) ortaya çıkar. Bu değerlendirmeye göre deneyimlenen duygu, birey için hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk ifade eder. Hoşnutsuzluk durumu pozitif duygulanım ile temsil edilirken, hoşnutsuzluk durumu negatif duygulanım ile temsil edilmektedir (Watson, 2002). Daha alt seviyelerde ise her bir duygunun özel içeriği ve ayırt edici nitelikleri yer alır. Bireylerin günlük hayatta yaşadıkları olaylara verecekleri duygusal yanıtları belirleyen şeylerden birisi de pozitif ya da negatif duygulanım yaşamaya eğilimli olmalarıdır. Bu eğilimler ile ilgili kullanılan iki ayrı kavram da pozitif duygusallık ve negatif duygusallıktır. Pozitif duygusallık, olumlu duyguların ve hazzın daha sık yaşanması veya pozitif duygulara sahip olmakla ilgilidir (Diener, 1994). Negatif duygusallık ise, olumsuz duyguların daha sık yaşanması veya negatif duygulara sahip olmak anlamına gelmektedir (Diener, 1994). Pozitif duygusallık kişinin pozitif deneyimlere eğilimini gösteren kişiliğe özgü bir özelliktir. Yüksek pozitif duygusallığa sahip olan bireyler, daha sık ve yoğun keyifli anlar geçirirler ve keyifli bir ruh hali içindedirler; genel olarak konuşursak, neşeli, hevesli, enerjik, kendine güvenen ve uyanıktırlar (Watson, 2002).

Hedonik görüş çerçevesinde öznel iyi oluşun duygusal bileşenini ölçen çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Olumlu ve olumsuz duygu düzeylerinin ölçümünde kullanılan ilk ölçeklerden birisi Bradburn'ün (1969) Duygusal Denge Ölçeğidir. Bradburn olumlu ve olumsuz duygular arasında bir denge olması gerektiğini ve olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla olması durumunda psikolojik iyi oluşun sağlandığı görüşünü savunmaktadır. Duygusal denge ölçeği son dört hafta boyunca yaşanan olumlu ve olumsuz duygulanım dengesi ile öznel iyi oluşu değerlendiren bir ölçektir.

Diener ve meslektaşları (2009) olumlu ve olumsuz duyguları değerlendirmek için altışar madde içeren, toplam 12 maddelik olumlu ve olumsuz deneyimler ölçeğini (SPANE) geliştirmiştir. Hem olumlu hem de olumsuz deneyimleri ölçen maddelerden üçer madde daha genel biçimde duyguları ölçerken (örneğin olumlu, olumsuz, iyi, kötü gibi), diğer üçer madde ise daha belirli duyguların deneyimlenme düzeyini (örneğin kızgın, keyifli gibi) ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

Duygusal durumu ölçmeye yönelik bir diğer ölçekte, Russel'in dairesel duygu modelini esas almaktadır. Dairesel duygu modeli, tüm duygusal durumların, temel sinirsel duyumların, bilişsel olarak birbirinden bağımsız iki nörofizyolojik sistem tarafından yorumlanması sonucunda oluştuğunu önermektedir (Posner, Russel, Peterson, 2005). İki nörofizyolojik sistem; duyumların birey için yarattığı çekicilik / hoşnutluk değeri (valence) ve duyumların yarattığı uyarıcılık düzeyinden (arousal) meydana gelmektedir (Posner, Russel, Peterson, 2005). Russel'in dairesel duygu modelindeki birbirine dikey olarak konumlandırılan bu iki eksenin 45 derece döndürülmesiyle; iki boyutlu "Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği" (PANAS) geliştirilmiştir (Watson, Clark, Tellegen, 1988). Birinci boyut olan Pozitif Duygulanım (PA, positive affectivity), yüksek uyarılma (arousal) ve hoşnutluk (valence) halinden (örneğin, hevesli, aktif, güçlü), düşük uyarılma ve hoşnutsuzluk haline (örneğin donukluk, halsizlik) kadar uzanan sürekli bir eksendir. Negatif duygulanım ise, yüksek uyarılma ve hoşnutsuzluk halinden (örneğin, sıkıntı, sinir, düşmanlık), düşük uyarılma ve hoşnutluk haline (ör. Sakinlik, huzur) kadar uzanan sürekli bir eksendir. Pozitif duygulanımın bir kişinin ne kadar hevesli, aktif ve canlı hissettiğini yansıtır. Yüksek pozitif duygulanım, yüksek enerjili, tam konsantrasyonlu ve zevkli bir adanma halidir, düşük pozitif duygulanım ise üzüntü ve uyuşukluk ile karakterize edilir. Buna karşılık negatif duygulanım (NA, negative affectivity), öfke, hor görme, iğrenme, suçluluk, korku ve sinirlilik gibi çeşitli rahatsız edici ruh hali durumlarını içeren, sıkıntı ve rahatsızlığı gösteren bir boyuttur. Düşük negatif duygulanım ise sakinlik ve huzur ile ifade edilir. Pozitif ve Negatif Duygulanım ölçeğinde tanımlanan 20 niteleyici duygu hali, bu boyutlardaki duygu düzeylerini değerlendirmek için kullanılmaktadır (Watson, Clark, Tellegen, 1988).

1.1.1.2. Öznel İyi Oluşun Bilişsel Bileşeni

Öznel iyi oluşun duygusal bileşeninin yanı sıra bilişsel bileşeni olarak kabul edilen, en genel düzeyde yaşama yönelik bireyin tutumunu belirten, bireyin genel yaşam tatmininden de bahsetmek gerekir. Yaşam tatmini öznel bir değerlendirmedir ve bireyin kendi benimsediği kıstaslara göre yaşam kalitesini değerlendirmesidir. Genellikle tatmin olarak adlandırılan bilişsel bileşen, birey tarafından algılanan "istekler ve bunları elde etme arasındaki tutarsızlığın" (Campbell, Converse & Rodgers, 1976, s. 8) değerlendirilmesini veya yargılanmasını içerir. Bu değerlendirme süreci bir bütün olarak

yaşamın genel bir muhakemesine yönelik olduğunda, “yaşam tatmini” ifadesi kullanılır (Pavot & Diener, 2013).

Öznel iyi oluşun duygusal bileşeni ile yaşam tatmini ile ifade edilen bilişsel bileşeni genellikle kısmen ilişkili bulunmaktadır. Bu ilişki iki yönlü de olabilir. Çünkü duygusal deneyimler, yaşam olayları ve koşullarının nasıl değerlendirileceğini etkileme eğilimindedir. Ters yönde de yaşam tatmini ile ilgili değerlendirmeler, genellikle duygusal tepkilere yol açma eğilimindedirler. Yaşam olayları ve koşullarının genel yaşam tatminini etkilemesi ile ilgili, Schwarz ve Clore (1983) ayrı ayrı yağmurlu ve güneşli günlerde yaptıkları ölçümlerde, yaşam tatminine yönelik farklı yanıtlar aldıklarını araştırmalarında göstermişlerdir. Fakat bu değişkenliğin, toplam varyans içinde ufak bir paya sahip olduğu düşünülmektedir. Bu düşüncüyü destekleyen bulgular Eid ve Diener (2004) ve Schimmack ve Oishi (2005) tarafından yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu çalışmalarda, yaşam tatmini varyansının %70 'inden daha fazlasının kalıcı şartlar ve yargılamaların etkisiyle oluştuğu, anlık duygusal durumlar gibi geçici kaynaklardan gelen etkilerin ise varyansın %20 'sinden daha azını oluşturduğu bulunmuştur. Bu nedenle, öznel iyi oluşun duygusal bileşeni ve bilişsel tatmin bileşeni ayrı bileşenler olarak ele alındığında, öznel iyi oluş deneyiminin anlaşılması için ayrı ayrı katkılar sağladıkları düşünülmektedir (Pavot, Diener, 2013).

Yaşam tatmini, literatürde genellikle hedonik bir kavram olarak kabul görse de, bazı araştırmacılar yaşam tatminini; hem hedonik hem de eudaimonik tatminin, nihai ortak bir sonucu olarak görmüştür (Waterman, 2007). Ayrıca tatminin eudaimonik bir kavram olduğunu savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Sumner, 1996). Diener, Emmons, Larsen ve Griffin'in (1985) kullandığı yaşam tatmini ölçeğindeki ifadeler incelendiğinde, hedonik ve eudaimonik ifadelerden oluşan bir karışım içerdiği görülmektedir. Yaşam tatmininin eudaimonik ve hedonik kapsamı ile ilgili tartışmalar açıklık getirmek için yaşam tatmininin öznel bir değerlendirme olduğunu dikkate alırsak; karmaşık bir doğaya sahip olan insanların, kendine özgü tercihlerinin bu kapsamın içeriğini belirleyeceğini düşünebiliriz. Örneğin Oishi'ye göre, “Hedonistler, hayatlarını her gün ne kadar zevk aldıklarına göre değerlendirirken, ahlakçılar hayatlarını ne kadar erdemli olduklarına göre değerlendirirler” (Oishi, 2012, s.12). Sonuç olarak öznel bir değerlendirme olan yaşam tatmininin değerlendirme kriterleri, kişinin hayatında neleri

daha önemli gördüğü ve nelere değer verdiğine göre değişebilmektedir. Yaşam tatmini de kişinin bu amaçlarına ne ölçüde ulaşabildiğinin bir ölçüsü olarak ortaya çıkmaktadır.

Yaşam tatmininin ölçümünde kullanılan çok sayıda farklı ölçekler bulunmaktadır. Bu ölçeklerde bazen tek bir madde ile bazı ölçeklerde de çok maddeli ölçekler ile yaşam tatmini ölçülmüştür. Çok maddeli ölçeklere örnek olarak, toplam beş maddelik “Yaşamdan Memnuniyet Ölçeği” (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985) örnek verilebilir. Bu ölçek içinde, örnek olarak “Çoğu yönden hayatım benim idealime yakın” ve “Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeyleri aldım” maddeleri kullanılmaktadır.

1.1.2. Eudaimonik Perspektifte İyi Oluş Yaklaşımları

Hedonik görüşün dışında, genel olarak “Eudaimonia” şemsiyesi altında değerlendirilebilen, iyi oluşa dair farklı açılardan yaklaşan çok sayıda kavram bulunmaktadır. Eudaimonik iyi oluşu ifade eden bu kavramlar psikoloji alanının dışında, felsefe, etik ve maneviyat gibi alanlarından da gelmektedir. Bu nedenle eudaimonia kavramı, bilimsel alanda tanımlanması, operasyonelleştirilmesi ve manipüle edilmesi oldukça zor bir kavramdır (Huta, 2013a). Eudaimonia çoğu zaman “mutluluk” olarak tercüme edilir ve bu nedenle hedonik zevk veya haz ile karıştırılabilmektedir. Gelişmek (flourishing) veya mükemmellik (excellence), eudaimonia için daha iyi bir tercüme olarak kabul edilebilir (Huta, 2013a). İyi oluşu eudaimonia ifadesini kullanarak ilk tanımlayan kişi, eudaimonia kavramını ortaya atan Aristoteles’tir. Nicomachean Etiki adlı eserinde Aristoteles, eudaimonia’nın “iyi yaşamak ve iyi şeyler yapmak” anlamına geldiğini söylemiştir. Eudaimonia terimi, etimolojik olarak Yunanca eu (iyi) ve daimon (veli ruh) kelimelerinden meydana gelmiştir. Daimon, her insanın potansiyelini temsil etmektedir. Bu potansiyel, her bir insanın yetenekleri ölçüsünde ulaşabileceği, kişinin yaşamında gerçekleştirebileceği en büyük tatmini ifade eder (Waterman, 1993). Daimon mükemmeliyet duygusu içinde ulaşmak istenen idealdir, kişinin tekâmülü için çabalamasıdır ve böylece kişinin yaşamına anlam ve yön verebilir (Waterman, 1993). Daimon’a göre yaşama yani kişinin potansiyelini gerçekleştirme çabaları (kendini gerçekleştirme), eudaimonia olarak adlandırılan bir iyi oluş duruma neden olur.

Aristoteles hedonik anlamdaki mutluluğun bayağı bir fikir olduğuna inanmış, tüm arzuların peşinden gitmenin değersiz olduğunu, bazı arzularının zevk vermesine rağmen iyi oluş üretmeyeceğini ifade etmiştir. Aristoteles gerçek mutluluğun; erdemli bir yaşam

sürmek ve değerli olanı yapmakla bulunacağını düşünmüştür. İnsanın potansiyelini gerçekleştirmesini nihai hedefi olduğunu savunmuştur (Boniwell, 2008). Aristoteles, eudaimonia'yı, akıl ve tefekkür ile uyumlu olan mükemmellik ve erdem sergileyen aktif davranış, bizi diğer türlerden ayıran yetiler ve kendi gayesine hizmet eden davranışlar olarak tanımlamıştır (Huta, 2013b). Aristoteles'in eudaimonia anlayışı, adalet, nezaket, cesaret ve dürüstlük gibi ahlaki erdemlerin yanı sıra entelektüel aktiviteler ve kişinin mesleği gibi herhangi bir aktivitede yüksek performans göstermesini içermektedir (Huta, 2013b).

Literatürdeki eudaimonik iyi oluş ile ilgili açıklamalara geçmeden önce, kavramsallaştırmada çeşitliğin çok fazla olduğunu belirtmek gerekir. Genel olarak araştırmacılar arasında, eudaimonik iyi oluşun operasyonel bir tanımı için görüş birliği oluşmadığı görülmektedir. Örneğin sıklıkla kullanılan insanın “optimal işleyişi” ile kastedilen bazı araştırmacılara göre insanın bütünlüğü ve doğruluğuyken (otantiklik, otonomi vb.), bazılarına göre pozitif ilişkilere sahip olabilmektir, bazılarına göre ise hayatın zorluklarına karşı uğraş vermektir (gelişim, anlam, ustalık, mükemmellik için çabalamak) (Tov, 2018). Bir başka teorik karmaşada, bazı araştırmacıların eudaimonik iyi oluşu tanımlamak için kullandıkları kavramların, diğer bazı araştırmacılar tarafından eudaimonik iyi oluşun öncülleri olarak kullanılmasıdır (Tov, 2018). Alanda bu karmaşalar yaşanıyor olsa da kavramsal tanımların birçoğunda vurgulanan bazı ortak bileşenlere (otantiklik, anlam, mükemmellik, gelişim) rastlanılmaktadır (Huta & Waterman, 2014).

1.1.2.1. Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Yaklaşımı

Eudaimonik iyi oluşu farklı araştırmacılar, farklı kavramsal yapıları kullanarak açıklamışlardır. Örneğin Maslow (1970) “kendini gerçekleştirme” kavramından bahsetmiştir. Bu kavramı ihtiyaçlar hiyerarşisinde en tepede konumlandırarak, her insanın yaşamda olabileceği en iyi noktada olmak ve daha büyük bir şey uğruna çabalamak gibi doğal bir ihtiyacı olduğunu öne sürerek açıklamıştır. Diğer basit ihtiyaçlar karşılandıktan sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacına yönelik eğilimlerin artacağını savunmuştur. Maslow kendini gerçekleştirmiş olarak nitelediği kişilerin, zorluklara meydan okuyan, gerçekçi, özgün, sonuçlardan ziyade sonuca götüren araçlara odaklanan, özerk, doğal, toplumsal kabulleri sorgulayan, kendini ve diğerlerini kabullenen, kişisel

güçlü bir etik anlayışına sahip, yaşamlarındaki deneyimleri sürekli yeni ve ilk defa yaşanmış gibi farkındalıkla takdir eden özellikte olduğunu ifade etmiştir. Maslow ayrıca, kendini gerçekleştirmiş bireylerin daha fazla zirve deneyimlere sahip olduklarını, yani kişinin özellikle farkında ve canlı hissettiğini, kendisiyle ve çevresindeki dünyayla bağlantılı hissettiğini, kapsamlı bir duygu veya kavrayış anlarına sahip olduğunu ifade etmiştir.

Diğer çeşitli teorisyenler de eudaimonik anlamda iyi hayatı benzer yaklaşımlarla, kişinin potansiyelini sonuna kadar geliştirmesi olarak tanımlamıştır. Örneğin Jung (1933) “bireyleşme” (individuation) kavramı ile tamamen kendi olmak, özerk, farkında ve bütünleşmiş olma sürecinden bahsetmiştir. Allport (1955) olgunluk olarak tanımladığı “psikolojik iyi oluş” kavramı ile kişinin gerçek benliğini ifade etmesi, gerçekçi olması, başkalarıyla yapıcı ilişkiler kurması ve kişiselleştirilmiş bir vicdan sahibi olmasını ifade etmiştir. Rogers (1961) bireyin tam işleyişinin (fully functioning) iyi hayatı temsil ettiğini savunmuştur ve tam işleyişi neşe ve ıstırap da dahil olmak üzere bireyin tüm kapasitelerini gerektiğinde kullanması olarak tanımlamıştır. Eudaimonik iyi oluş bakış açısında sıklıkla kullanılan kendini gerçekleştirme eğilimini Rogers (1961), tüm organik varlıklar ve insanda mevcut olan, ilerleme, gelişme, olgunlaşma ile ifade edilebilen, organizmanın ve benliğin tüm kapasitelerini gösterme ve harekete geçirme eğilimi ile ifade etmiştir. Rogers bu eğilimin her bireyin içinde var olduğunu, ancak bireylerin bu eğilimi serbest bırakmak ve göstermek için sadece uygun koşulları beklediğini ifade etmiştir (Rogers, 1961).

1.1.2.2. Ryan ve Deci’nin Öz-Belirlenim Teorisi

İyi oluşu eudaimonik bakış açısı ile açıklayan diğer bir teori, öz-belirlenim (self-determination) teorisidir. Öz-belirlenim teorisinde iyi oluşun temel nedeni temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması olarak gösterilmiştir. Ryan ve Deci öz-belirlenim teorisinde her insanın doğasında, kültürlerden ve zamandan bağımsız, evrensel olarak üç temel psikolojik ihtiyacın bulunduğu bahsetmiştir (Ryan, Deci, 2000). Bu temel psikolojik ihtiyaçlar otonomi, ilişkili olmak ve yeterlidir. Öz-belirlenim teorisine göre bu ihtiyaçlar tatmin edildiği ölçüde kişinin iyi oluşu sağlanabilir. Otonomi kişinin gerçekte olduğu gibi olması (inanç ve değerlerine uygun davranması), iyi bütünleştirilmiş farklı yönleri sahip olması, içsel veya dışsal baskılar tarafından kontrol edilmek yerine

kişinin kendi aktivitelerini onaylamasıdır. (Ryan & Deci, 2000). Otonomi ihtiyacı, kişinin kendi hayatının aracısı/etkileyicisi olmasına ve davranışlarını kendisinin belirleyebilmesine olan ihtiyacıdır. Yeterlilik ihtiyacı, kişinin yaptığı şeyde kendine güven duymaya olan ihtiyacıdır. İlişkili olmak ihtiyacı, yakın ve güvenilir insani bağlara sahip olmak, otonomiye saygı duyan ve yeterliliğe olanak tanıyan kişiler ile ilişkiler kurmaya olan ihtiyaçtır. Öz-belirlenim teorisi, bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde, motivasyon ve iyi oluşun artacağını, fakat koşulların bu ihtiyaçları desteklemediği durumlarda, pasifliğe, kontrole, yetersizliğe ve izolasyona karşı savunmasız kalarak iyi işleyişimiz üzerinde olumsuz bir etki oluşacağını ileri sürmektedir (Ryan & Deci, 2000). Ayrıca Ryan ve Deci bu psikolojik ihtiyaçların tatmininin hem hedonik hem de eudaimonik iyi oluşu olumlu etkilediğini ifade etmiştir (Ryan & Deci, 2001). Hedonik anlamda iyi oluşun genel göstergelerinin (pozitif duygulanımın sıklığı ve bir kişinin genel olarak yaşamından tatmin duymasının) eudaimonik anlamda da psikolojik iyi oluşa işaret ettiğini belirtmişlerdir. Bir başka deyişle eudaimonik iyi oluş sağlayan durumların, hedonik iyi oluşu da olumlu etkilediğini savunmuşlardır (Ryan & Deci, 2001, Vittersø ve Søholt, 2011). Fakat bunun tersinin her zaman geçerli olmadığını, hedonik iyi oluş sağlayan bazı anlık koşulların, eudaimonik iyi oluşa katkı sunmayacağını ifade etmişlerdir.

1.1.2.3. Ryan ve Deci'nin İçsel ve Dışsal Motivasyon Yaklaşımı

Öz-belirlenim teorisinde iyi oluş ile ilişkili olarak görülen bir diğer kavramda içsel motivasyondur (Ryan & Deci, 2000). Aristoteles'in eudaimonia anlayışının merkezi yönlerinden biri de eudaimonik eylemlerin aktif olarak seçilmesi, düşünsel bir şekilde onaylanması ve derinden benimsenen değerler ve inançlara uygun olmasıdır. Bu tanımlama, bireyin seçimlerinde ve kararlarında özerk olduğu, içsel motivasyonla yerine getirilen eylemleri karakterize etmektedir. İçsel motivasyonla gerçekleştirilen eylemler kendi gayesi için takip edilir, eylemin kendisi dışında bir ödül veya sonuç beklenilmez. Bu eylemlere ilgi, eğlence, tatmin ve zevk gibi hisler eşlik eder (Ryan & Deci, 2000). Öz-belirlenim teorisinde içsel motivasyon, proaktif organizmanın ön koşulu olarak kabul edilir ve psikolojik, fiziksel ve sosyal sağlığın doğal bir kaynağı olarak görülmektedir. İnsanlar içsel olarak motive olduklarında, kapasitelerini genişletmek ve dünya ile yeni arayüzler geliştirmek için fiziksel ve sosyal çevrelerine gönüllü olarak bağlanırlar. İçsel motivasyon hem pozitif gelişim hem de ilgi ve keyif deneyimlerinin bir kaynağıdır (Huta

& Ryan, 2010). İçsel motivasyon, anlamlı bulunan seçimler (Patall, Cooper & Robinson, 2008) ve yeterlilik algısı (Vallerand & Reid, 1984) tarafından desteklenir, ancak aynı zamanda dışsal ödüller veya diğer kontrol edici baskı ve teşviklerle kolayca zayıflatılır (Deci, Koestner & Ryan, 1999).

Özellikle ilerleyen yaşlarda günlük yaşamda, oyun ve keşfetmek gibi içsel motivasyonla gerçekleşen eylemlerin yerine, zorunluluklar, sorumluluklar, çalışmak, para kazanmak gibi dışsal motivasyon ile gerçekleştirilen faaliyetler daha fazla yer tutmaya başlar. Dışsal motivasyon; davranışın kendisi dışında, farklı bir sonuç elde etmek için bir eylemde bulunmak anlamına gelmektedir (Ryan & Deci, 2000). Birçok teorisyen tarafından dışsal motivasyon, içsel motivasyonun zıddı olarak görülmüştür. Öz-belirlenim teorisinde dışsal motivasyon sınıflandırılmış ve bu sınıflandırmada belirli boyutların eudaimonik iyi oluş ile ilişkili olabileceği öngörülmüştür. Öz-belirlenim teorisine göre, dışsal motivasyon, sahip olduğu göreceli özerklik derecesine göre zaman zaman içsel motivasyona yakın bir konumda olabileceği öne sürülmektedir (Ryan & Connell, 1989). Öz-belirlenim teorisinde sürekli bir özerklik eksenini boyunca tanımlanabilecek dört tür dışsal motivasyon türü belirlenmiştir (Ryan & Deci, 2000). En düşük özerklik gösteren dışsal motivasyon türü, dışsal düzenleme (external regulation) olarak adlandırılmıştır. Dışsal düzenleme motivasyonu ile yapılan davranış, sadece dışsal taleplere uymak için, genellikle olarak bir ödül almak veya cezadan kaçınmak için gerçekleştirilmektedir. Bir sonraki dışsal motivasyon türü, genellikle gurur ve özgüven duygularını arttırmak veya suçluluk ve utanç duygusundan kaçınmak için davranış nedeninin kısmen içselleştirildiği içe atım (introjected regulation) düzenlemesidir. Bir sonraki dışsal motivasyon türü, davranışın nedeninin anlaşıldığı, değer verildiği ve kişisel olarak onaylandığı özdeşleşmiş düzenleme (identified regulation) olarak adlandırılır. Bu tür davranışlar benlikten kaynaklanıyor gibi algılanır ve nispeten özerk olarak deneyimlenir. Dışsal motivasyonun son türü, davranışın nedeninin, benliğin diğer özdeşleştirmeleri ve yönleriyle uyumlu ve tutarlı hale getirildiği “bütünleşmiş düzenleme” (integrated regulation) olarak adlandırılır. Böylece öz-belirlenim teorisinde, dışsal motivasyonun düzenleyici mekanizmalar ile ne kadar içselleştirildiğine göre, yani sahip olduğu göreceli özerklik (otonomi) düzeyine göre, bireyin tam işleyişi ve organizma sağlığı için farklı sonuçlar ortaya koyabileceği öne sürülmüştür (Niemic & Ryan, 2013). Otonomi spor, ilişkiler, iş hayatı gibi birçok bağlamda tam işleyiş ve organizma sağlığı

için kritik öneme sahiptir. Bu alanlardaki çalışmalardan elde edilen bulgularda, özerklik düzenlemelerinin, davranışın sürekliliğinin sağlanması, görev performansının artırılması ve daha fazla psikolojik, fiziksel ve sosyal sağlık ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Vansteenkiste, Lens, De Witte, De Witte, & Deci, 2004). Öz-belirlenim teorisine göre davranışın düzenlendiği görece otonomi derecesi, “iyi yaşamın” önemli bir öncüsü gibi olarak görülmektedir.

İçsel ve dışsal motivasyona benzer bir yaklaşımda da içsel veya dışsal hedeflerin takip edilmesinin veya elde edilmesinin iyi oluş ile ilişkisini araştıran yaklaşımdır. Bu yaklaşım hedeflerin veya amaçların içsel veya dışsal nitelikteki içeriği ile ilgilenmektedir. Bazı araştırmacılar içeriğinden bağımsız olarak, insanların değerli hedeflere ulaştıklarında daha fazla iyi oluş deneyimleyeceklerini savunmuşlardır (Locke ve Latham, 1990). Ancak Eudaimonik yaklaşımda, Aristoteles'in eudaimonia anlayışına göre, iyi yaşamak, içsel olarak değerli olan amaçların peşinden koşmayı gerektirmektedir (Niemi, Ryan, 2013). Bu yaklaşıma göre belirli değer türlerinin peşinde koşmanın ve elde etmenin iyiliğe katkıda bulunma olasılığı diğer hedef ve amaçlardan daha yüksek görülmektedir. Öz-belirlenim teorisi içinde, farklı istek türleri (amaç ve hedefler), temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile olan ilişkilerine göre birbirinden ayrılmıştır (Ryan, Sheldon, Kasser & Deci, 1996). Kasser ve Ryan (1996) bu bağlamda yaşam hedefleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, faktör analizi sonuçlarında iki temel yaşam hedefi kategorisi bulmuşlardır. Tespit edilen birinci faktör dışsal amaçlar olarak adlandırılmıştır ve zenginlik, şöhret ve çekici bir imaj ile ilgili olabilecek değerleri içermektedir. İkinci faktör ise, içsel amaçlar olarak adlandırılmıştır ve kişisel gelişim, yakın ilişkiler, toplum katkısı ve fiziksel sağlık ile ilgili değerleri içermektedir. Öz-belirlenim teorisi çerçevesinde, ikinci grup içsel hedeflerin psikolojik ihtiyaçların tatminini kolaylaştırma olasılığı, birinci grup dışsal hedeflere göre daha yüksek olacağı önerilmiştir (Niemi, Ryan, 2013). Kasser ve Ryan (1996), içsel amaçlara dışsal amaçlara göre daha büyük önem veren kişilerin, daha yüksek iyi oluşa sahip olacaklarını tespit etmiştir. Farklı kültür ve bağlamlarda yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir (Ryan, Chirkov ve diğerleri, 1999; Niemi, Ryan, Deci, & Williams, 2009; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemi ve diğerleri, 2007; Kasser, Ryan, 2001)

1.1.2.4. Csikszentmihalyi'nin Akış Kuramı

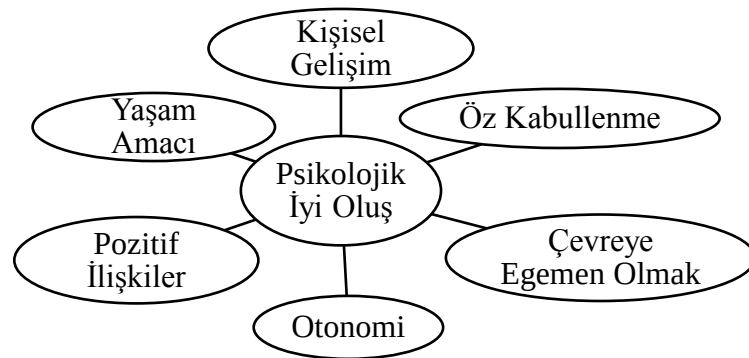
Eudaimonik ve hedonik iyi oluş göstergelerini birlikte içeren, içsel motivasyonla oldukça ilişkili olan bir diğer kavramda Csikszentmihalyi'nin Ototelik Kişilik (Autotelic Personality) kavramıdır. Csikszentmihalyi içsel bir istekle harekete geçen, amaç ve merak duygusuna sahip insanları ototelik kişilikli olarak tanımlar (Csikszentmihalyi, 1997). Bir şeyi yapma nedenimizin aktivitenin kendisi dışında herhangi bir sonuç (ödül) elde etmek olduğunda, bu eylem için dışsal motivasyondan bahsedileceğini ifade etmiştir. Davranışımızın aktivite sonrasında elde edilecek bir ödül için değil, doğrudan aktivitenin kendisinin ödüllendirici olması nedeniyle yapılmasının ise içsel motivasyondan kaynaklanacağını savunmuştur (Csikszentmihalyi, Nakamura, 2014; Ryan & Deci, 2001). Ototelik kişilerin motivasyonlarının konfor, para, güç veya şöhret gibi dışsal motive edici güçlerden yerine davranışın kendisi olduğu ifade etmiştir. Ototelik kişilerin başka bir kazanım yerine, içsel motivasyonla yaptıkları davranışlar sırasında sık sık akış deneyimi yaşadıklarını ifade etmiştir. Akış, insanların bir şeye tamamen ilgiyle dalmış olduklarında; zamanı, yorgunluğu ve aktivitenin kendisi dışındaki her şeyi unuttukları öznel bir durumdur. Akışın tanımlayıcı özelliği, aktiviteye yönelik sürekli yoğun ilgi göstermek, dikkatin tamamen eldeki göreve ayrılması ve kişinin en yüksek kapasitesinde çalışmasıdır (Seligman, Csikszentmihalyi, 2014). Akış halindeyken, genellikle mutluluk hissedilmez, sadece meşgul olunan faaliyetle ilgili şeyler hissedilir. Ancak akıştan çıktıktan sonra, yani faaliyetin sonunda veya içindeki dikkat dağıtıcı anlarda, istenilen sonuca ulaşmanın verdiği mutluluğun keyfi ortaya çıkmaktadır. Uzun vadede, günlük yaşamda ne kadar çok akış yaşanırsa, genel olarak mutlu hissetme olasılığı o kadar artmaktadır. Ototelik kişilikli bireyler diğer kişiliklere göre daha fazla akış yaşarlar, amaç arayışında bulunurlar, meydan okuyucu zorluklardan hoşlanırlar, anlamlı deneyimlerden hoşlanırlar, yaşamın birçok alanında adanmışlıkla hareket ederler bu nedenle yaşamı çok dolu hissederler. Bu yönüyle ototelik kişiliğe sahip olmak eudaimonik iyi oluş ile ilgili görülmektedir. Ototelik insanlar yaşamlarında daha büyük bir doyum hissi ve daha büyük bir memnuniyet duygusu yaşarlar. Csikszentmihalyi'nin akış tanımlamasında, zamanın nasıl geçtiğini fark etmemek ve kişisel sorunları unutmak gibi yönlerin bulunması, ototelik kişilik kavramının hedonik hoşnutlukla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Csikszentmihalyi ayrıca akış deneyiminin çekiciliğinin, adaptasyon sürecinde insan evrimini geliştirdiğini savunmuştur. Çünkü akış yaşatan zorlu aktivitelerde bulunmak, bir

kişinin hayattaki yeteneklerini ve böylece çevresel hâkimiyetini arttırmaktadır. Akış teorisi ayrıca, akışın deneyimlenebilmesi için, içinde bulunulan eylemlerin zorluklarının ve bunlarla başa çıkmak için sahip olunan becerilerin, denge içinde olduğunun algılanması gerektiğini öne sürmektedir. Akış yaşanabilmesi için eylemin kişinin becerilerini aşmayacak düzeyde meydan okuyucu özellikte olması gerekmektedir. Akış teorisi algılanan beceriler ve / veya zorluklar arasındaki dengesizliğinin, mevcut duygu durumunun kalitesini düşüreceğini ve keyifteki düşüşün kişiyi akış durumuna yeniden girmeye motive edeceğini önermiştir. Zorluklar ve beceriler arasındaki dengeyi korumanın verdiği içsel keyif (veya hedonik his) nedeniyle, akış şeklinde deneyimlenen optimal işleyiş içsel olarak ödüllendirici hale gelmektedir (Csikszentmihalyi, 2009). Dolayısıyla, akış teorisinde beceri geliştirmenin son derece keyifli olduğu ve optimal işleyişin hedonik olarak yönlendirilmiş bir faaliyet olduğu düşünülmektedir (Vittersø, 2013). Sonuç olarak Csikszentmihalyi akışın yaşamda; olumlu duyguları, yaratıcılığı, konsantrasyonu, öğrenmeyi, anlam ve amaç bulmayı ve daha büyük bir bütünle bağlantı olmayı teşvik ettiğini ifade etmiştir.

1.1.2.5. Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Yaklaşımı

Carol Ryff psikolojik iyi oluş modeli ile eudaimonik iyi oluşu tanımlamaya çalışmıştır. Ryff, iyi oluşun öznel olarak iyi hissetmekten ziyade, kişinin potansiyelini gerçekleştirmesi ve yaşamın varoluşsal zorlukları karşısında gelişmesi olduğunu savunmuştur. Carol Ryff çalışmalarında psikolojik iyi oluşun altı bileşenden oluşabileceğini önermiştir (Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 1998). Bu bileşenler Şekil 1.1'de görülebilmektedir.

Şekil 1.1: Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Modeli, Ryff & Keyes (1995)



Öz-kabullenme; kişinin kendisini ve geçmiş hayatını pozitif değerlendirmesidir. Kişisel gelişim; birey olarak sürekli gelişim ve büyümeye yönelik bir algıya sahip olmaktır. Yaşam amacı; yaşamın anlamlı ve bir amaca dönük olduğuna dair inanç taşımaktır. Pozitif ilişkiler; diğerleri ile pozitif kaliteli ilişkilere sahip olmaktır. Çevreye egemen olmak; kişinin hayatını ve çevresini etkili biçimde yönetebilme kapasitesine sahip olmasıdır. Son olarak otonomi; kişinin içsel olarak onayladığı şeyleri yaptığına dair algısıdır. Tüm bu bileşenler **Şekil 1.1**'de sunulan Psikolojik İyi Oluş kavramını meydana getirmektedir.

1.1.2.6. Waterman Kişisel Anlamlılık Yaklaşımı

Eudaimonik çerçevede ele alınabilecek bir başka iyi oluş modeli, Waterman'ın (2003) kişisel anlamlılık (personal expressiveness) kavramı ile ifade ettiği iyi oluş modelidir. Waterman kişisel anlamlılığı, belirli bazı faaliyetler ve oluşan bazı hisler ile tanımlamıştır. Bu faaliyetler, bireyin kendisini canlı hissettirir, bireyin kendisini veya potansiyelini gerçekleştirmiş olmasını ifade eder. Özel bir uyum ve bağdaşma hissi doğurur. Bireye gerçekte kim olduğunu ifade eder. Kişi bu faaliyetlere yoğun biçimde bağlanabilmektedir ve bu faaliyetler kişinin gerçekten yapmak istediği eylemlerdir. Waterman bu hisler ve işleyiş biçimlerinin, kavramsal olarak içsel motivasyon (Ryan, Deci, 1985), akış (Csikszentmihalyi, 1990) ve zirve deneyimler (Maslow, 1964) ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Waterman, 1993). Waterman, diğerlerinden farklı olarak eudaimonia'yı hedonik mutluluktan hariç tutmamıştır. Eudaimonik iyi oluş anlarına hedonik hazlarında eşlik ettiğini ancak hedonik hazlara mutlaka eudaimonik hislerin eşlik etmediğini yaptığı deneysel çalışmada göstermiştir. Kişisel anlamlılığın, hedonik hazdan ziyade kişinin en iyi potansiyelini geliştirmesine imkân veren yüksek zorluk ve yüksek beceri gerektiren aktivitelerle (yani akış aktiviteleri) daha çok ilişkili olduğunu göstermiştir. Waterman hazırladığı kişisel anlamlılık aktiviteler anketinde (Personally Expressive Activities Questionnaire) hedonik ve eudaimonik iyi oluşu birlikte ölçmektedir. Waterman'ın çalışması eudaimonia ve hedonik haz arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından önemli bir çalışmadır.

1.1.2.7. Keyes'in Sosyal İyi Oluş Yaklaşımı

Keyes (1998) tarafından diğer iyi oluş yaklaşımlardan farklı olarak, bireyin içsel iyi oluşu yerine dışa dönük iyi oluşuna dikkatleri çeken bir model, sosyal iyi oluş modeli

olarak önerilmiştir. Bütün psikolojik ihtiyaç teorilerinde sosyal ilişkilerin önemine yer verilmektedir. Dolayısıyla Keyes genel iyi oluşu değerlendirilirken sosyal iyi oluş boyutunun da dikkate alınmasının gerekliliğini savunmuştur. Keyes (1998), sosyal iyi oluş için beş bileşenli bir model önermiştir. Bu model eudaimonik bir çerçevede, bireyin dış dünyasına yönelik tasarlamıştır. Bu bileşenler sosyal bütünleşme, sosyal katkı, sosyal bağlamı kavrama, sosyal gerçekleştirme ve sosyal kabuldür. Sosyal bütünleşme (integration); kişinin kendisini toplumun bir parçası olarak görmesi ve topluma ait hissetmesidir. Sosyal kabul (acceptance); diğer insanların karakterleri ve nitelikleri hakkında olumlu hisler ve düşüncelere sahip olmaktır. Sosyal katkı (contribution); bireyin toplum yararı için değerli bir katkıda bulunabileceğine dair hissini ve inancını ifade eder. Sosyal gerçekleştirme; toplumun potansiyeli ve gidişatı hakkında olumlu düşünce ve inançlara sahip olmak, toplumun geleceğine güvenmek, ilerleme ve değişim göstereceğine inanmak, sosyal kurumların ve toplumun sürekli büyüdüğü ve geliştiği ile ilgili algılara sahip olmaktır. Sosyal bağlamı kavrama (social coherence); bireyin sosyal dünyanın kalitesi, organizasyonu ve işleyişini algılayabilmesini ifade eder, bireyin yaşadığı dünyayı ve çevresinde olup bitenleri anlayabilmesi ve ilgi duyması ile ilgilidir. Keyes 'in (1998) tanımladığı bu beş unsur hep birlikte, bireylerin sosyal zorlukların üstesinden gelme durumlarını ve sosyal dünyalarında ne kadar iyi işlev gösterdiklerini belirlemektedir. Keyes' in (1998) sosyal iyi oluş modeli, Ryff' in (1989) psikolojik iyi oluş modelini birey içi alandan bireylerarası alana doğru genişleten bir model görünümündedir (Gallagher, Lopez, Preacher ,2009).

1.1.2.8. Huta'nın Dört Boyutlu İyi Oluş Yaklaşımı

Kapsamlı literatür araştırması sonucunda eudaimonik iyi oluşu en sık kullanılan dört boyutu ile açıklayan bir başka araştırmacı da Huta'dır (2016). Literatürde en çok kullanılan eudaimonik iyi oluş boyutlarını araştırarak, bu boyutların otantiklik, anlam, mükemmellik ve gelişim olduğunu belirlemiştir. Huta eudaimonik iyi oluşu, bireyin bu boyutlara yönelimleri olarak kavramsallaştırmıştır. "Otantiklik" kişinin gerçek benliğini ve değerlerini açıklığa kavuşturması ve onlarla uyumlu hareket etmeye çabalamasıdır. "Anlam" gerçekte neyin önemli ve değerli olduğunu araştırmak ve daha büyük resmi anlamak, onunla uyum sağlamak ve ona katkıda bulunmaktır. "Mükemmellik" kişinin ahlakında, davranışlarında, ürettiklerinde ve performansında yüksek kalite ve standartlar için çabalamasıdır. "Gelişim" bilgi, içgörü ve beceri kazanmak, kişinin benzersiz

potansiyellerini gerçekleştirmesi ve bir insan olarak olgunlaşmasıdır (Huta, 2016). Huta son dönemdeki çalışmalarında bu dört boyuta, bireyin çevresindeki diğer varlıklara katkıda bulunma arayışını, beşinci bir boyut olarak ilave etmiştir. Ayrıca Huta hedonik iyi oluş yönelimini de iki boyutla açıklamıştır. Birincisi pozitif duygular, hoş hisler ve duygusal tatmine yönelimi içeren haz boyutudur, ikinci boyut ise, rahatlama gevşeme ve acı duymamaktan oluşan konfor boyutudur.

1.1.3. Eudaimonik ve Hedonik Perspektifi Birlikte Ele Alan İyi Oluş Modelleri

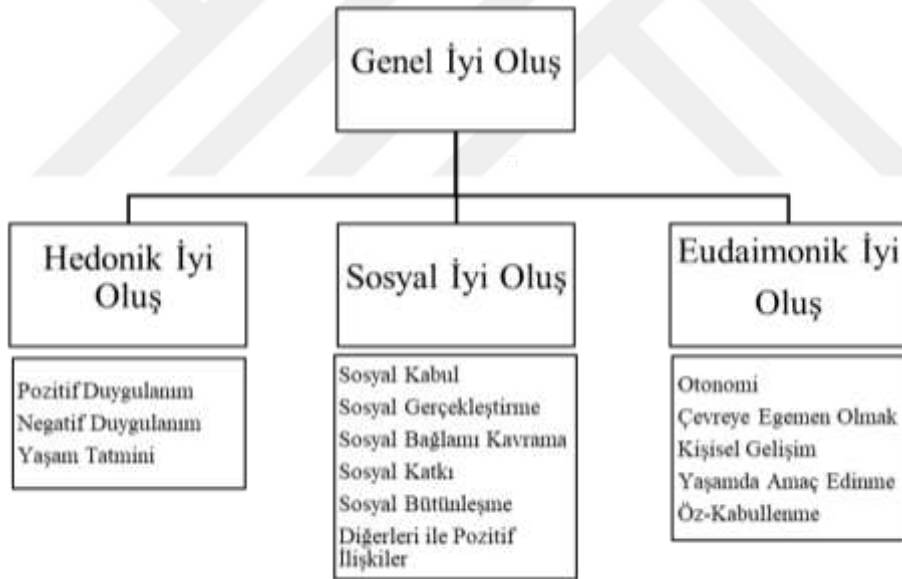
İyi oluş araştırmalarında, sadece hedonik bir perspektifi (Kahneman, 1999) veya sadece eudaimonik bir perspektifi (Ryff, 1989) benimsemiş olan araştırmacıların yanı sıra, optimal bir varoluş için hem hedonik hem de eudaimonik iyi oluşun bir kombinasyonunun gerekli olduğunu düşünen ve deneye dayalı olarak bunu göstermeyi amaçlayan araştırmacılar da bulunmaktadır (Huta, 2017). Hem hedonik hem de eudaimonik iyi oluşu takip eden insanların, sadece birini ya da diğerini izleyen insanlardan daha yüksek iyi oluş seviyelerine sahip olduğu iddia edilmektedir (Anić & Tončić, 2013; Huta & Ryan, 2010). Eudaimonik bakış açısında, sadece zevkli deneyimlerin peşinde koşarak elde edilen hedonik mutluluğun, eudaimonik iyi oluşun yokluğunda, uzun vadede sürdürülemez olduğu savunulmaktadır (Fisher, 2010). Keyes hedonik ve eudaimonik sonuçların her ikisinde de yüksek skora sahip olan insanların, daha yüksek zihinsel sağlığa sahip olduğunu göstermiştir (Keyes, 2002). Keyes' in (2002) "gelişen" (flourishing) ve Seligman'ın (2002) "dolu yaşam" (full life) olarak adlandırdığı iyi oluş biçimleri bu kombinasyona birer örnektir.

Ayrıca hedonik iyi oluş ve eudaimonik iyi oluş ölçümlerinin yüksek ilişki göstermesi, pozitif deneyimlerin ve pozitif işleyişin birlikte değişen kavramlar olduğunu göstermektedir. Ancak her iki iyi oluşun birbirinden ilişkisiz olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır (Compton, Smith, Cornish, & Qualls, 1996; Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002; Linley, Maltby, Wood, Osborne, & Hurling, 2009). Ryan ve Deci (2001) farklı araştırmacıların çalışma sonuçlarından örnekler göstererek iyi oluşun iki faktörlü bir yapıdan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu faktörler arasında bazen bir miktar örtüşme bulunmasına rağmen, genel olarak iyi oluşun, birbirinden ayrılan iki faktörlü bir yapıdan (eudaimonik ve hedonik) meydana geldiğini belirtmiştir.

Gallagher, Lopez ve Preacher (2009) iyi oluşun; hedonik iyi oluş, eudaimonik iyi oluş ve sosyal iyi oluştan meydana gelen hiyerarşik olarak üst düzeyli bir kavram olduğunu ampirik olarak göstermek istemiştir. Çalışmalarında iyi oluşu meydana getiren hiyerarşik olarak ikinci dereceden faktörleri, hedonik, eudaimonik ve sosyal iyi oluş olarak tanımlamışlardır. Bu faktörlerin tamamını farklı ölçüm göstergeleri ile ölçmüşlerdir. Buna rağmen faktörler arasında oldukça yüksek derecede ilişki bulmuşlardır. Böylece birbirinden farklı yapılar olsalar bile hedonik eudaimonik ve sosyal iyi oluşun birbiriyle yüksek derecede ilişkili olacağını göstermişlerdir. Bu faktörlerin birleşimleri genel iyi oluşu göstermektedir.

Keyes 'de (2002) iyi oluşu hedonik ve eudaimonik bileşenler içeren çok faktörlü bir yapıda ele almıştır. **Şekil 1.2**'den de görüleceği üzere, Keyes, iyi oluşu duygusal, psikolojik ve sosyal iyi oluştan meydana gelen bir yapı olarak görmüştür.

Şekil 1.2: Keyes'in Genel İyi Oluş Modeli, Keyes (2002)



Keyes 'e göre iyi oluş, kişinin kendi hayatını, duygusal durumu, psikolojik ve sosyal işleyişi bakımından algılaması ve değerlendirmesidir (Keyes,2002). Keyes 'in bu tanımı, eudaimonik açıdan kişinin psikolojik ve sosyal işleyiş etkinliğini ve hedonik açıdan da kişinin duygusal durumlarını kapsamaktadır. Keyes pozitif işleyiş (positive functioning) ile bireyin psikolojik ve sosyal yönden etkin işlev göstermesini ifade etmektedir. Bu manada pozitif işleyişi, Ryff 'in (1989) altı boyutlu “psikolojik iyi oluş”

kavramı ve kendi tanımlamış olduğu “sosyal iyi oluş” kavramı ile birlikte açıklamıştır. Keyes duygusal iyi oluşu, Diener ’in (1984) tanımladığı “öznel iyi oluş” ile eş anlamda kullanmıştır. Böylece duygusal, psikolojik ve sosyal oluş boyutlarıyla, bir bütün olan iyi oluşta, tüm boyutlarıyla yaşamlarında iyi işleyiş gösteren bireyler için, yaşamlarında gelişim büyüme ve ilerleme gösteren bireyler anlamına gelen “flourishing” terimini kullanmıştır.

İyi oluşun hedonik ve eudaimonik yönlerini birlikte ele alan bir başka araştırmacı Martin Seligman Otantik Mutluluk Modeli (2002) ile iyi oluşun açıklanmasında katkıda bulunmuştur. Otantik mutluluk modelinde Seligman, iyi oluşu keyifli hayat, iyi hayat ve anlamlı hayat olarak sınıflandırmıştır. Eudaimonia'yı anlamlı hayat ile tarif etmiş, yani kişinin eylemlerini daha geniş anlamdaki etkileri ile gördüğü ve daha büyük bir faydaya hizmet ettiği bir yaşam olarak ele almıştır. Keyifli hayatı hedonik iyi oluşa benzer şekilde, pozitif duyguların peşinde koşulması olarak tanımlamıştır. İyi hayatı, kişinin baskın karakteristik özelliklerini içinde bulunduğu eyleme adanmayı sağlamak için kullanması, içinde bulunduğu eyleme dalması/tutulması ve akış benzeri deneyim yaşaması olarak tanımlamıştır. Anlamlı hayatı da, kişinin güçlü yönlerini kendinden daha büyük bir şeyin hizmetinde kullanması olarak açıklamıştır. 2011 yılında otantik mutluluk modelini başarı ve ilişkiler boyutlarını da ilave ederek genişletmiş ve model son halini almıştır. Başarı, kişinin içsel bir motivasyonla başarının, kazanmanın ve galibiyetin peşinde koşmasıdır. İlişkiler ise diğer insanlar ile olan bağlarıdır. Seligman’ın üzerinde durduğu adanma, akış deneyimi ve anlam arayışı kavramları eudaimonik iyi oluş ile ilişkilidir. Ayrıca hedonik deneyimler yaşayanların (dinlenme, boş zaman aktiviteleri ve eğlence aktiviteleri gibi anlarda) birçok hoş duygu yaşadıklarını, daha enerjik olduklarını, daha az negatif duygular deneyimlediklerini göstermiştir. Aslında insanlar bu aktiviteler esnasında, eudaimonik amaçlar peşinde olan kişilere göre daha mutlu olmaktadır. Ancak eudaimonik varoluşa yönelenlerin (potansiyellerini ve becerilerini geliştirmeye, bir şeyler öğrenmeye çalışanların) uzun vadede hayatlarından daha çok tatmin duyacakları düşünülmektedir (Huta, 2013b).

1.2. Çalışan İyi Oluşunun Açıklanması

Çalışan iyi oluşu konusu, bireylerin motivasyon ve eylem süreçleri ile ilgili katkılar sunması nedeniyle gün geçtikçe örgütsel alanda daha çok ilgi çeken bir konu

haline gelmektedir. Özellikle pozitif psikoloji akımı ile daha çok ilgi gören iyi oluş kavramı; insanların çalışma ve diğer faaliyetlerinde daha etkili olmalarını sağlayan, bireysel olarak değerli bulunan bir deneyim olarak tanımlamıştır. (Bandura, 1986; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). İyi oluş, optimum deneyim (experience) ve optimum işleyişle (functioning) ilgili çok boyutlu bir yapıdır. Grant, Christianson ve Price (2007) çalışanın iyi oluşunu; çalışanın işindeki deneyimlerinin genel kalitesi ve işlevselliği ile tanımlamışlardır. İyi oluşun üç temel boyutunu; bireyin öznel deneyimi ve psikolojik işleyişiyle ilgili olan psikolojik boyutu, vücut sağlığı ve işleyişi ile ilgili olan fiziksel boyutu ve bireyler arasındaki ilişkiyel deneyimler ile ilgili olan sosyal boyutu ile tanımlamışlardır (Grant ve diğerleri, 2007).

İyi oluş ile ilgili güncel araştırmalar iki genel yaklaşımı kullanmıştır. Birincisi mutluluğa odaklanan ve iyi oluşu zevk kazanımı ve acıdan kaçınma ile tanımlayan hedonik yaklaşımdır. Diğer yaklaşım ise anlam, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirmeye odaklanan, iyi oluşu kişinin tam işleyişi (functioning; kendini gerçekleştirme, bireyin maksimum kapasitesine ulaşması) ile tanımlayan eudaimonik yaklaşımdır. Çalışan iyi oluşu, bireyin genel iyi oluşunun işle ilgili yönünü oluşturan; hedonik boyutuyla bireyin işinden zevk alması ve eudaimonik boyutuyla bireyin işi aracılığıyla takip ettiği içsel amaçlarına (anlam, amaç, gelişim vb.) ulaştıkça deneyimlediği bir iyi oluş biçimidir. Bu durumda çalışan iyi oluşunu; hedonik çerçevede iş yerindeki olumlu-olumsuz yargılamalardan ve duygulardan meydana gelen bir yapı ve eudaimonik çerçevede ise bireyin kişisel gelişimine yardımcı olan, amaç hissi veren ve daha geniş bir topluluğa katkıda bulunmayı hissettiren bir iş deneyimi olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca bireylerin iş yerindeki amaç ve aidiyet algılarını, örgüt olarak adlandırılan sosyal yapının ve bu sosyal yapıda yerleşikliğın önemli derecede etkilediği göz önüne alındığında, işyerinde eudaimonik iyi oluşun kavramsal tanımında ve ölçümünde mutlaka sosyal bağlama da yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir (Keyes, 1998; Ryff, 1989).

Örgütsel davranış alanında bireylerin örgütsel bağlama yönelik tutum ve davranışlarını ifade etmek için kullanılan birçok kavramın, aslında çalışan iyi oluşunun farklı göstergeleri olduğu görülmektedir. Örneğin bu kavramlardan, iş tatmininin ve iş yerinde pozitif duygulanımın, iş yerindeki olumlu-olumsuz yargılamalardan ve duygulardan meydana gelen çalışan öznel iyi oluşunu temsil edebileceği söylenebilir. Bu

bölümde, işyerinde hedonik veya eudaimonik iyi oluş ile pozitif veya negatif yönde örtüşme gösterebilecek; iş tatmini, işyerinde pozitif duygulanım, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işe adanma, işyerinde gelişme (thriving), işyerinde akış, tükenmişlik, işyerinde sıkılma ve işkoliklik kavramları tanımlanacak ve çalışan iyi oluşunu hangi yönlerden kapsadığı açıklanacaktır.

Çalışan iyi oluşu, farklı yapıları kapsayan genel şemsiye bir terim olarak kabul edilebilir. Nitekim yıllardır çalışan iyi oluşunun olumlu göstergeleri olarak kullanılan birçok farklı kavram bulunmaktadır (Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2012). Örneğin, iş tatmini, işe adanma, işe bağlılık, duygusal örgütsel bağlılık, iş yerinde olumlu ve olumsuz duygular, işyerinde akış hali, içsel motivasyon, gelişme (thriving), dinçlik (vigor) gibi kavramlar, çalışan iyi oluşunun göstergeleri olarak uzun yıllardır üzerinde çalışılmış kavramlardır (Diener, 2000; Fisher, 2010). Pozitif iyi oluş belirten bu kavramların yanı sıra, çalışan iyi oluşunun olumsuz göstergeleri olarak negatif yönde işyerinde sıkılma, tükenmişlik, işkoliklik gibi kavramlar da bulunmaktadır. Bütün bu kavramlar, işyerinde iyi oluşun pozitif ya da negatif yönde farklı yönlerini tanımlayan, birbirini tamamlayan, farklı ancak birbiriyle ilişkili yapılardır (Kanste, 2011). Bu yapılar işyerinde iyi oluşun eudaimonik, hedonik veya sosyal iyi oluş boyutlarının farklı göstergelerini veya bu göstergelerin birer kombinasyonunu içermektedir. Bu kavramsal çeşitlilik işyerinde iyi oluşun çok boyutlu yapısından kaynaklanmaktadır. Örgütsel araştırmalarda çalışan iyi oluşunun hem hedonik hem de eudaimonik kavramsallaştırmaları kullanılmıştır. Ağırlıklı olarak, duygusal ve psikolojik iyi oluşa odaklanan hedonik çalışmalar yapılmıştır (Fisher 2010, Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger, & Spector, 2011). Ayrıca çalışmanın anlamlılığını (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010) veya gelişmeyi (thriving) (Sonenshein, Dutton, Grant, Spreitzer & Sutcliffe, 2013) adresleyen eudaimonik çalışmalar da bulunmaktadır.

İşyerinde iyi oluşun kapsamlı kavramsallaştırma ve ölçümleri üç ana bileşeni içermelidir. Bu bileşenler öznel iyi oluş ile ilgili olarak; iş tatmini ve benzer olumlu tutumlar, olumlu ve olumsuz duygulanım, eudaimonik iyi oluş ile ilgili olarak; işe adanma, anlam, gelişim, içsel motivasyon ve sosyal iyi oluş ile ilgili olarak; kaliteli ilişkiler, iş arkadaşlarından memnuniyet, kaliteli lider-üye ilişkileri, sosyal destek gibi sıralanabilir (Fisher, 2014).

1.2.1.1. Pozitif Çalışan İyi Oluş Kavramları

Bu bölümde çalışan iyi oluşunun pozitif göstergeleri olabilecek kavramlardan örgütsel araştırmalarda sıklıkla kullanılanlar açıklanacaktır.

1.2.1.1.1. İş Tatmini

Çalışan iyi oluşunun önemli göstergelerinden birisi iş tatminidir. İş tatmini hedonik iyi oluşu (özel iyi oluş) kapsamına alan hem duygusal hem de tutumsal yönler içeren çok boyutlu bir yapıyı temsil etmektedir (Bowling, Eschleman & Wang, 2010). İşyerinde hedonik iyi oluşu belki de en iyi temsil edebilecek kavram iş tatminidir. Özel iyi oluşa benzer bir çerçevede, işle ilgili olumlu olumsuz değerlendirmeler ve yargılamalar, iş tatmininin tutum bileşenini oluşturur ayrıca bu tutumunun sonucunda işe karşı hissedilen olumlu ve olumsuz duygulardan oluşan iş tatmininin duygusal boyutu bulunmaktadır.

İş tatmini iş özelliklerinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan, hoşnutluk ifade eden bir duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Locke, 1969). Fakat iş tatmini sadece işe karşı duyulan duygusal bir yanıt değildir. Birçok iş tatmini anketinde iş tatmininin, kişinin işi hakkında sahip olduğu olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri ve yargılamaları ile ölçüldüğü görülmektedir (Weis & Cropanzano, 1996). İş tatmini, kısmen bir kişinin işyerindeki duygusal deneyimlerinden kaynaklanan, kısmen de kişinin işi hakkında sahip olduğu soyut inançlarından oluşan, işi ile ilgili değerlendirici bir yargıdır (Weis & Cropanzano, 1996). Yani duygusal deneyimler ve inanç yapılarının her ikisi birlikte, iş tatmini olarak adlandırılan değerlendirmeyi ortaya çıkarmaktadır. Böylece diğer tutumlarda olduğu gibi, iş tatminin de bilişsel ve duygusal bileşenlerden meydana geldiği sonucuna varılmaktadır (Schleicher, Watt, & Greguras, 2004). İş tatminin duygusal bileşeni, bir kişinin işine karşı duyduğu, heyecan, durgunluk veya keyif gibi duygu veya hislerini yansıtır. Bilişsel bileşeni ise çalışanın işi hakkındaki olumlu ya da olumsuz düşünce ve inançlarını kapsar. Bu düşünce ve inançlar, işin soyut ya da somut çeşitli özelliklerinin algılanması ve bir dizi standartlar ile (değerler, ihtiyaçlar, amaçlar vb.) karşılaştırılması sonucunda oluşmaktadır (Weis & Cropanzano, 1996). Burada önemli bir husus, iş özelliklerinin algılanmasının ve belirli standartlarla karşılaştırılmasının özel bir deneyim olmasıdır. Yani bu değerlendirmeler, aynı iş ortamında bulunan kişilerde, kişiden kişiye değişkenlik gösterebilen biçimdedir.

Dolayısıyla öznel iş tatmini değerlendirmelerinin oluşumunda, bireylerin genetik mirasları olan kişilik özellikleri veya çeşitli bireysel eğilimleri rol oynamaktadır (Weis & Cropanzano, 1996). Ayrıca öznel iş tatminini değerlendirmelerimizin oluşumunda kritik rolü olan algılamalarımızı ve standartlarımızı, bulunduğumuz sosyal çevrenin etkilediğini de göz önüne almalıyız. İçinde bulunduğumuz sosyal çevre, iş tatmini gibi iş tutumlarımızı ya doğrudan ya da standartlarımız ve algılarımız üzerinden dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Weis & Cropanzano, 1996).

İş tatmininin duygusal bileşeni, duygusal açıdan düşük uyarımlı pozitif duygulanım içerir ve kişinin genel olarak işini olumlu değerlendirmesi ile şekillenir (Tee, 2020). İş tatmininden farklı olarak diğer daha belirli ve odaklanmış iş tutumu yapıları ise, örneğin işe bağlılık veya örgütsel bağlılık, hedefe yönelik ve daha yüksek uyarımlı duygularla karakterize edilir (Tee, 2020).

İş tatminin ölçümünde Minnesota Memnuniyet Anketi (MSQ, Weiss ve diğerleri, 1967), İş Tanımlayıcı Endeksi (JDI, Smith ve diğerleri, 1969) ve İş Genel Ölçeği (Ironson ve diğerleri, 1989) sıklıkla kullanılan, iş özellikleri ile ilgili yargılamaları ve değerlendirmeleri ölçen iş tatmini ölçekleridir. İş tatminin duygusal boyutunun ölçümünde ise, Kunin (1955)'in oldukça mutsuz bir yüz ifadesinden, oldukça mutlu bir yüz ifadesine kadar, işin veya işin çeşitli yönlerinin yarattığı hisleri ölçmek için geliştirdiği, 11 farklı yüz ifadesinin yanıtlayıcılara seçenek olarak verildiği iş tatmini ölçeği kullanılabilir. Brief (1989) ve Fisher (2000) yüz ifadeleri ölçeğinin, iş tatminin duygusal boyutunu diğer sözel ifadeli ölçeklere nazaran daha iyi ölçümlendiğini yaptıkları çalışmada göstermişlerdir.

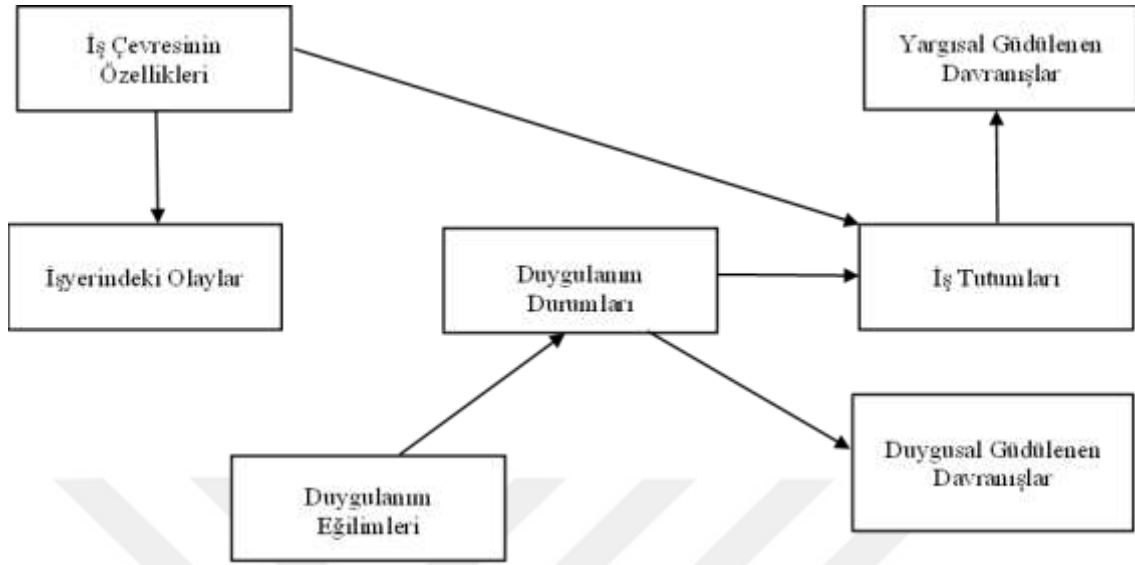
1.2.1.1.2. İşyerinde Pozitif Duygulanım

İş yerinde yaşanan duygusal deneyimler çalışan iyi oluşunun duygusal yönünü oluşturmaktadır. Farklı çalışan iyi oluş biçimlerinden tükenmişlik, iş yerinde sıkılma, işe adanma, iş tatmini ve işkoliklik gibi deneyimlerin her birine eşlik eden belirli duygular veya ruh hallerini vardır. Belirli duygular veya ruh hali biçimleri, çalışanın iyi oluşunun duygusal boyuttaki anlık değişimlerini yansıtır ve çalışanın o andaki işe yönelik olası tutum ve davranışları hakkında bilgi verirler.

Duygusal boyuttaki insan deneyimlerinden bahsederken genellikle duygu, ruh hali, duygulanım gibi birbirine benzer anlamlar taşıyan ancak birbirinden farklı olan

kavramlar kullanılmaktadır. Duygusal süreçler ile ilgili bu kavramları birbirinden ayırabilmek ve doğru tanımlayabilmek için, duygulanım tiplerinden, yoğunluklarından ve kalıcılıklarından bahsedebiliriz. Örneğin ruh hali nispeten daha kalıcı ve yavaş değişen, orta veya hafif yoğunlukta olan, öncül olayları belirsiz olan bir duygulanım biçimidir. Duygu ise, öncülleri belli olan (belirli bir objeye olaya veya kişiye yönelik olan) daha az kalıcı ve hızlı değişebilen, daha yoğun yaşanan duygulanımlardır. Yine sıklıkla kullanılan “duygulanım eğilimleri” ise kişiliğe özgü, nispeten kalıcı ve değişmez olarak görülen bireysel duygulanım özellikleridir. Pozitif ve negatif duygusallık gibi duygulanım eğilimleri, kişinin pozitif veya negatif duygusal yanıtlar vermeye olan eğilimini göstermektedir. Duygular ile ilgili olarak, Weiss ve Cropanzano’nun (1996) Duygusal Olaylar Teorisi, günlük olaylar neticesinde duyguların oluşum süreçlerini, duyguların öncüllerini ve duygu, his, ruh hali gibi duygusal yanıtların çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini ortaya koyan önemli bir çalışmadır. Duygusal tepkileri tetikleyen işyeri olaylarının, zaman içinde iş tatmini, örgütsel güven ve bağlılık gibi işyeri tutumlarını ve devamsızlık, işe gecikme, çalışan devri, sadakat ve verimlilik gibi işyeri davranışlarını oluşturacağını öne sürmüşlerdir. Weiss ve Cropanzano (1996)’te sunulan Duygusal Olaylar Teorisini, iş olayları ile iş olaylarının neden oldukları duygulanım durumlarını eşzamanlı değerlendirebilmek için geliştirmiştir. Duygusal olaylar teorisine göre, iş çevresinin nispeten sabit olan değişmeyen özellikleri; pozitif veya negatif duygusal olayların oluşum sıklığını ve olasılığını ve etkilemektedir. Yani iş çevresinin özellikleri pozitif değerlendiriliyor ise, bu işyerinde pozitif duygusal olayların yaşanma olasılığı veya sıklığı daha yüksektir. Bu olayların deneyimlenmesi, duygulanım eğilimlerinin de etkisi ile birlikte, duygulanım durumlarını doğurur. Ortaya çıkan duygulanım durumları, ya doğrudan “duygusal güdülenen davranışlara” neden olur, ya da uzun vadede çeşitli iş tutumlarının oluşumuna katkıda bulunur. İş tutumlarının yol açacağı davranışlar ise “yargısal güdülenen davranışlar” olarak adlandırılmaktadır.

Şekil 1.3: Weiss ve Cropanzano'nun Duygusal Olaylar Teorisi, Weiss & Cropanzano (1996)

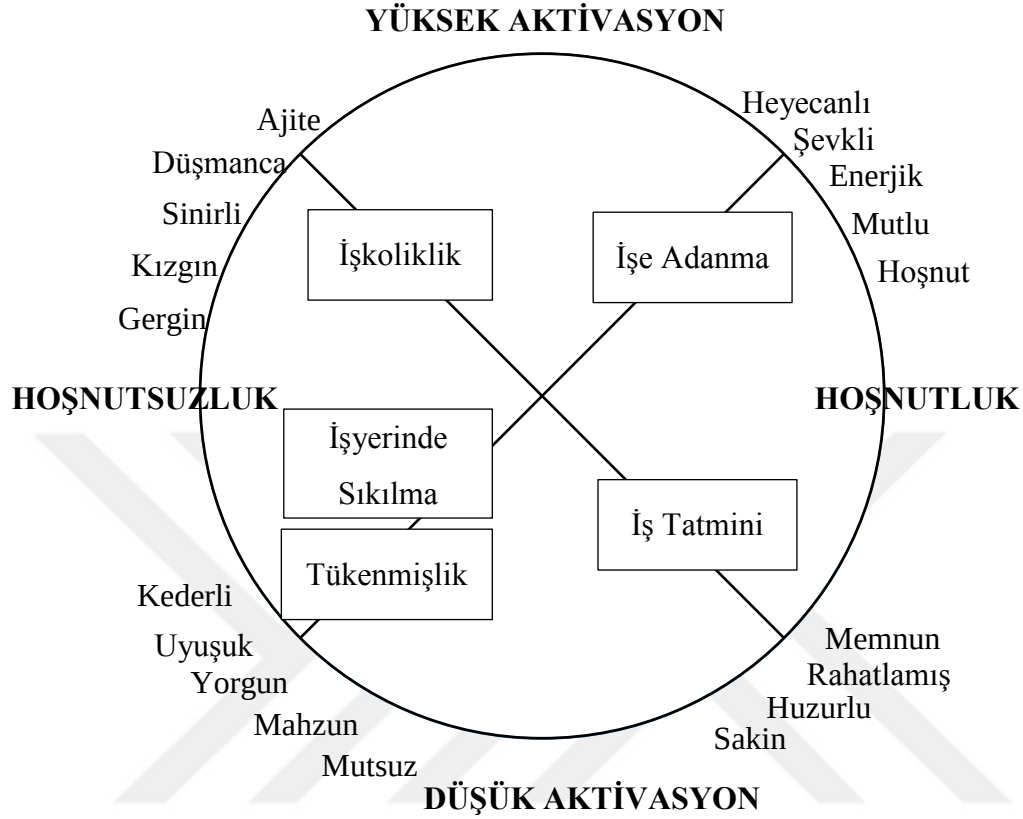


Bu genel çerçevede oluşan duygulanım sürecine bir örnek verilecek olursa, stresli bir iş ortamı (iş çevresinin özelliği), bir çalışanın yöneticisi tarafından herkesin ortasında eleştirilmesine (duygusal olay) yol açabilir. Bu durum kızgınlık ya da hayal kırıklığına (duygulanım durumu) ve iş tatminsizliğine (iş tutumu) neden olur. Belki bu durum çalışan ve yönetici arasında açık bir tartışmaya (duygusal güdülenen davranış) varan bir sonuç doğurabilir. En son olarak da yaşanan iş tatminsizliği, çalışanın örgütte kalma isteğini (yargısal güdülenen davranış) azaltacaktır. Duygusal olaylar teorisi böylelikle iş çevresi ve bu çevrede ortaya çıkan çalışan tutum davranışları arasındaki belirsiz ilişkiler zincirini açıklığa kavuşturmaya çalışmaktadır.

Çalışanların duygusal durumlarına odaklanan örgütsel araştırmaların bazılarında çalışan iyi oluş biçimleri, eşlik eden duyguların niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalarda genellikle Şekil 1.4'te verilen Russel'in (1980) dairesel duygu modeli kullanılmıştır (Bakker & Oerlemans; 2011).

Dairesel duygu modeline göre insani duyguların tamamı, birbiri ile ilişkisiz iki boyut üzerinden tanımlanabilir. Bu boyutlardan birincisi; duygunun kişi için değerini (valance) ifade eden, bir ucunda hoşnutsuzluk ve diğer ucunda hoşnutsuzluk bulunan iki kutuplu sürekli bir eksen ile temsil edilir. Diğer boyut ise duygunun bireyde yarattığı uyarılma

Şekil 1.4: Russel Dairesel Duygu Modeline İş Yerinde İyi Oluşun Adaptasyonu, Schaufeli & Salanova (2014).



Düzeyini ifade eden yine iki kutuplu ve uçlarında yüksek aktivasyon ve düşük aktivasyon düzeyinin bulunduğu sürekli eksen ile temsil edilir. Her bir duygusal deneyim, içerdikleri aktivasyon ve hoşnutluk düzeylerine göre, Russel'in dairesel duygu modelindeki iki boyut üzerinde tanımlanabilmektedir. Hoşnutluk düzeyi; özellikle hedonik iyi oluşla ilişki olan, bazı araştırmacılar tarafından hedonik ton olarak da adlandırılan boyuttur. Böylece her bir duygu, hoşnutluk ve aktivasyonun farklı düzeylerdeki birleşiminden meydana gelmektedir. Örneğin heyecan, hoşnutluk içeren ve aktif bir duygu iken, mutsuzluk, hoşnutsuzluk içeren pasif bir duygudur. Başka bir örnek olarak, huzur hoşnutluk içeren, düşük aktivasyona sahip bir duyguyken, düşmanlık hoşnutsuzluk ve yüksek aktivasyon içeren bir duygudur. Bu bakış açısı ile çalışan iyi oluşunu temsil eden çeşitli iyi oluş biçimlerine eşlik eden duygular, iki boyut üzerinden tanımlanabilmektedir. Örneğin hoşnutsuzluk içeren negatif duyguları daha çok yaşayan çalışanlar muhtemelen tükenmişlik, sıkılma veya işkoliklik problemleri yaşarlarken,

hoşnutluk içeren pozitif duygular yaşayan çalışanların işe adanma veya iş tatminini deneyimlemeleri daha olasıdır. Ayrıca aktivasyon içindeki çalışanlar işe adanma veya işkolikliği deneyimlerken, düşük aktivasyon deneyimleyen çalışanlar, iş tatmini veya iş yerinde sıkılma halini yaşıyor olabilirler.

Böylece **Şekil 1.4**'te sunulan dairesel duygu modeli üzerinde, işe adanmış çalışanlar dairesel modelin sağ üst çeyrek daire diliminde, işinden tatmin olan çalışanlar sağ alt dilimde, işkolik çalışanlar sol üst dilimde ve sıkılan veya tükenmişlik çalışanlar sol alt dilimde yer alırlar. Bu sınıflandırma, çeşitli çalışan iyi oluş biçimlerinin, duygulanım ve uyarıcılık düzeyleri bakımından, farklılık ve benzerliklerini daha sistematik bir biçimde değerlendirmemize olanak sunmaktadır. Örneğin çeşitli araştırmalarda tutarlı bir biçimde iş tatmini ve işe adanma arasında veya işkoliklik ve tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulunmasının nedeni, dairesel duygu modelindeki yerleşimlerinden daha iyi anlaşılmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2010). Benzer şekilde işe adanma ve tükenmişlik arasındaki negatif ilişki için de dairesel duygu modelindeki yerleşim açıklayıcı olmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2010). Son dönemde yine dairesel duygu modelindeki yerleşime uygun biçimde, işyerinde sıkılmanın tükenmişlik ile pozitif, işe adanma ile negatif ilişkili olduğunu gösteren çalışmalarda yapılmıştır (Reijseger, Schaufeli, Peeters & Taris, 2012).

İşyerinde duygusal iyi oluşun ölçümü için birçok ölçek geliştirilmiştir. İş ile ilgili Duygusal İyi Oluş ölçeği (Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway, 2000), İş Duygulanım Ölçeği (Brief, Burke, George, Robinson, & Webster, 1988; Burke, Brief, George, Roberson, & Webster, 1989), Warr'ın (1990) iki boyutlu kaygı – rahatlık ve depresyon-coşku ölçeği ve Daniels'ın (2000) birinci dereceden faktörler (kaygı-konfor, depresyon-zevk, bıkkın-hevesli, yorgunluk-canlılık) ve öfkeli- sakin) ve ikinci dereceden faktörler (pozitif ve negatif duygulanım) ölçeği birer örnektir. Aktivasyon düzeyinden bağımsız olarak sadece duygularla ilgilenen Fisher'ın (1997) İş Duyguları Ölçeği, işyerinde yaygın olarak yaşanan sekiz olumlu ve sekiz olumsuz öznel duyguyu ölçen bir ölçektir. Duyguların ölçümünde kullanılan Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS; Watson, Clark & Tellegen, 1988) oldukça popüler bir ölçektir ve ölçek maddelerine “işyerinde” ifadesi eklenerek işyeri bağlamında kullanmak üzere uyarlanabilmektedir.

1.2.1.1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan iş tutumlarından birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilişkisini niteleyen ve örgütte üyeliği devam ettirme veya sonlandırma kararına etkileri olan psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır (Meyer & Allen, 1991). Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı örgütün hedeflerine ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabullenme, örgüt adına hatırı sayılır bir çaba gösterme isteği ve örgüte üyeliği sürdürme konusunda güçlü bir istek olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığın en çok kabul gören tanımı, Meyer ve Allen'in (1996) örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktan oluşan, üç bileşenli bir model ile açıkladığı tanımdır. Duygusal bağlılık, bir çalışanın çalıştığı örgüt değerleri ve amaçları ile özdeşleşme derecesini, örgüte karşı ilgisini ve duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Devam bağlılığı, örgütte kalmanın kişiye olan maliyeti ve faydalarının analizi sonucunda oluşan, çalışanın aynı organizasyon için çalışmaya devam etme istekliliğinin bir ölçüsüdür. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgüte veya birlikte çalıştığı insanlara karşı hissettiği sorumluluk duygusundan dolayı örgütte kalmayı istemesini ifade eder. Örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri (örneğin devam bağlılığı) çalışan iyi oluşu ile doğrudan ilişkili görülmesine de özellikle duygusal bağlılık boyutunun, çalışan iyi oluşu ile ilişkili olduğu söylenebilir (Fisher,2010).

Bir çalışan için örgüt ile özdeşleşmenin ve dolayısıyla oluşan duygusal bağlılığın göstergeleri; örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsemek ve inanmak, örgütün yararına olacak çabalar göstermeye istekli olmak ve örgütün üyesi olarak kalmayı güçlü bir şekilde istemektir (Mowday, Porter & Steers,1982). Duygusal ve normatif örgütsel bağlılığın, birey için kendisinden daha geniş bir kolektifin önemli amaçları ve değerleri ile özdeşleşmeyi ve bağlılığı ima etmesi ve dolayısıyla kişinin iş faaliyetlerine ilave anlam veya amaç katması yönüyle, eudaimonik ve / veya sosyal iyi oluş unsurlarına değindiği iddia edilebilir (Fisher, 2014). Hedonistik yaklaşma-kaçınma (approach-avoid) mekanizmasına göre, insanlar genellikle kendilerini iyi hissettiren durumlara yaklaşır ve kendilerini kötü hissettiren durumlardan kaçınırlar. Mevcut organizasyonları hakkında iyi hisseden ve örgüte üyeliğin tadını çıkaran çalışanların yaşadığı örgütsel bağlılık, hedonistik yönüyle duygusal yaklaşma motivasyonu içeren bir bağlılıktır (Stinglhamber, Marique, Caesens, Desmette, Hansez, Hanin & Bertrand, 2015). Bu çalışanların örgütte çalışmaya devam ettikleri süre boyunca, öznel iyi oluşları için verimli bir iş ortamına

sahip oldukları söylenebilir. Aksine, örgüte karşı olumsuz duygular hisseden çalışanlar, mevcut işveren için çalışmaktan kaynaklanan psikolojik rahatsızlıktan kaçınır ve bu kaçınma motivasyonu ile örgütten ayrılma olasılıkları yükselir. Bu tür çalışanlar için, bulundukları örgütte kaldıkları sürece öznel iyi oluşlarını negatif etkileyen bir iş ortamına sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca duygusal örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak örgüt yararına olacak ekstra çabalar göstermeye istekli olmak, bazı durumlarda yaratacağı stres ile bireyin hedonik iyi oluşuna zarar da verebilir (Meyer & Maltin, 2010). Örgüt araştırmalarında sıklıkla kullanılan örgütsel bağlılık anketleri Mowday, Steers ve Porter'in (1979) Örgütsel Bağlılık anketi ve Meyer, Allen ve Smith (1993) üç boyutlu örgütsel bağlılık anketidir.

1.2.1.1.4. İşe Bağlılık

İşe bağlılık (Job Involvement) kişinin işiyle özdeşleşmesi ve kimlik ve benlik saygısını iş rolüne dayandırmasını ifade eden bir kavramdır (Fisher, 2014). İşe karşı pozitif bağlılığı ve psikolojik olarak özdeşleşmeyi ifade eder (Lodahl & Kejner, 1965). İşe bağlılık tanımında, bireyin işiyle özdeşleşmesi ile; bireyin işine büyük önem vermesi, bireyin yaşamındaki amaçları, ilgileri ve kimliği için işinin merkezi bir rol oynaması kastedilmektedir. İşe bağlılık, eudaimonik iyi oluşun yaşamdaki anlam ve amaç kısmı ile kısmen örtüşme göstermektedir (Fisher, 2014). Bir kişinin işine ait birtakım dışsal değerleri, kendi değerleri ile uyumlu hale getirmesi, benimsemesi ve özdeşleştirilmesi ve bunların gerçekleştirilmesi için içsel motivasyon göstermesi eudaimonik öğeler barındırmaktadır. İşine bağlılık gösteren bireyler iş yerinde kendilerini yetkin ve başarılı hissederler (Holton & Russell, 1997). Kişisel hedefleri ile örgütsel hedeflerin birbiri ile uyumlu olduğuna inanırlar (Chay & Aryee, 1999) ve hatta olumlu iş sonuçlarını içsel ve kendi kontrollerindeki faktörlerle ilişkilendirme eğilimindedirler (Furnham, Brewin & O'Kelly, 1994). Bu nedenle işe bağlılığı yüksek bir kişinin işyerindeki olumlu performansı, kişinin benlik saygısını ve işyerindeki iyi oluşunu önemli düzeyde etkilemektedir (Lodahl & Kejner, 1965). Yüksek düzeyde işe bağlılık hisseden bireylerin, işlerinden tatmin oldukları ve işyerinde karakteristik olarak olumlu ruh halinde oldukları görülmektedir (Carson, Carson & Bedeian, 1995; Cohen, 1995).

İşe bağlılığın çalışan iyi oluşunun olumsuz yönleri ile ilişkisi hakkında bazı görüşler de bulunmaktadır. Naughton (1987), yüksek işe bağlılık gösteren bireylerden

obsesif bozukluklara sahip olanlarının, “işkolik” yani çalışmak için “bağımlılığı” olan bireyler üretebileceğini ileri sürmüştür. Bu kişiler iş dışındaki aktivitelere ilgi duymadıklarından, boş vakitlerinde bile daha iyi performans göstermenin yollarını düşünebilirler. İşe bağlılık ölçümünde genellikle Lodahl ve Kejner (1965), Kanungo (1982) ve Saleh ve Hosek (1976) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmaktadır.

1.2.1.1.5. İşe Adanma

İşe adanma günlük iş deneyimlerinin pozitif yönleri ile ilgili bir anlam barındırmaktadır. İşe adanma işe yönelik ilgi, bağlılık, tutku, şevk, odaklanmış çaba ve enerji ile ilgilidir. İşe adanmanın İngilizcesi olan “engagement” terimi Merriam-Webster sözlüğünde, “duygusal olarak ilgili olmak (involvement), sorumluluklarına bağlılık duymak (commitment)” ve harekete geçmeye hazır olmak anlamında “viteste olmak” şeklinde açıklanmıştır.

İşe adanma (work engagement) kavramı Türkçe literatüre aktarılırken, farklı araştırmacılarca “işe angaje olma” (Güneşer, 2007; Özkalp & Meydan, 2015), “işe gönülden adanma” (Bal, 2008), “işe bağlılık” (Tuna, 2009), “işe kapılma” (Öner, 2008), “işe cezp olma” (Dalay, 2007), “iş tutulması” (Metin, 2010), “işe tutkunluk” (Başoda, 2017) ve “işle bütünleşme” (Ardıç & Polatçı, 2009) gibi farklı biçimlerde tercüme edilmiştir.

İşe adanma, çalışırken yüksek düzeyde enerji (vigor: dinçlik), yüksek düzeyde bağlılık ve heves ile (dedication: adanma) karakterize edilen ve tam anlamıyla işe yoğunlaşarak işe karışmaktan (absorbtion: bütünleşme) oluşan, işle ilgili iyi oluşun duygusal-motivasyonel bir ifadesi olarak tanımlanır (Bakker & Schaufeli, 2008). İşe adanma, daha enerjik bir durum ile ilgili olduğu için, iş tatmini ve iş mutluluğundan daha aktif bir iyi oluş durumu olarak algılanabilir (Bakker ve Oerlemans, 2011).

Macey ve Schneider (2008, s. 24) işe adanmayı; “sebat, canlılık, enerji, adanma (dedication), bütünleşme (absorbtion), coşku, uyanıklık ve gurur hislerine işaret eden, iş ortamı ve iş ile ilgili olan, olumlu duygulanım” olarak tanımlamıştır. Böylece Macey ve Schneider’e göre (2008) işe adanma; örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmininde bulunan olumlu duygulanım bileşenlerini içermektedir. Başka bir deyişle işe adanma, çalışan iyi oluşunu ifade eden diğer birçok pozitif çalışan tutum ifadelerinden bileşenler

içeren, çalışan iyi oluşunu diğer pozitif örgütsel kavramlara göre daha kapsamlı bir biçimde yansıtan bir yapı olarak görülmektedir.

İşe adanma Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) tarafından “pozitif doyum sağlayan işe ilişkin zihinsel bir durum” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca adanmış çalışanların iş aktivitelerine karşı dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve bütünleşme (absorption) hissi taşıdıklarını önermişlerdir (Schaufeli ve diğerleri, 2002).

İşe adanma başlangıçta tükenmişlik literatüründen etkilenilerek, tükenmişliğin karşıtı (anti-tezi) bir kavram olarak görülmüştür (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Maslach ve diğerleri (2001) işe adanmayı yüksek düzeyde aktivasyon ve haz ile nitelenen, pozitif kalıcı bir duygu durumu olarak tanımlamışlardır. Maslach ve Leiter (1997) bireylerin tükenmişlik düzeyleri azaldıkça daha yüksek düzeyde işe adanma deneyimleyebileceklerini öne sürmüşlerdir. Ayrıca Maslach ve diğerleri (2001) tükenmişliği, işe adanmanın erozyona uğraması olarak görmüştür. Birçok çalışan, yeni bir işi başlangıçta önemli, anlamlı ve meydan okuyucu olarak görürken, zaman içinde işleri onlar için tatmin sağlamayan, tatsız ve anlamsız bir hale gelmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001). Maslach ve Leiter (1997) işe adanmanın; tükenmişliğin üç boyutu olan “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı eksikliğinin” doğrudan karşıtları olarak değerlendirilen “enerji”, “bağlılık içinde olma” (involvement) ve “yeterlilik” (efficiency) boyutları ile tanımlanabileceğini ileri sürmüştür. Yine tükenmişlik antitezi bakış açısıyla işe adanmanın ölçümünde Maslach Tükenmişlik Envanterinin (MBI-GS; Maslach & Leiter, 1997) ters skorları kullanılmıştır.

İşe adanmayı kendi başına ayrı bir kavram olarak gören diğer bir görüş ise, işe adanmayı tükenmişliğin tam karşıtı olarak tanımlamayı doğru bulmamaktadır (Schaufeli & Salanova, 2011). Tükenmişlik hissetmeyen bir çalışanın işe adanmışlık da hissetmeyebileceğini veya işe adanmışlık hissetmemenin tükenmişlik yaşamak anlamına gelmeyeceğini savunmuşlardır. Bazı durumlarda tükenmişlik ve işe adanmanın birlikte yaşanabileceğini de belirtmişlerdir. Maslach Tükenmişlik Envanteri ya da Oldenburg Tükenmişlik Envanteri gibi tükenmişlik için kullanılan ölçümlerin ters skorları ile işe adanmanın ölçümünün doğru olmayacağını belirtmişlerdir. Tükenmişlik ve işe adanmanın, pozitif ve negatif duygusallıkta olduğu gibi (Segura & Gonzalez-Roma, 2003) birbirinden bağımsız, ayrı ayrı ölçülmesi gereken kavramlar olduklarını

belirtmişlerdir (Schaufeli & Salanova; 2011). Bu yaklaşımda işe adanma, kendine özgü bir kavram olarak ele alınmakta fakat tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğu da kabul edilmektedir (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

İşe adanmanın Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) tarafından yapılan tanımlamasında, pozitif doyum sağlayan zihinsel bir durum olarak ifade edilmesi, kavramın hedonik iyi oluş açısından pozitif bir gösterge olarak kabul edilebileceğini göstermektedir. Ancak dinçlik, adanma ve bütünleşme boyutları ile operasyonelleştirilen tanım gözden geçirildiğinde, aslında işe adanma kavramının eudaimonik iyi oluş ile oldukça iyi örtüştüğü görülmektedir. Schaufeli ve diğerlerinin (2002) işe adanma tanımlamasında kullandığı boyutlardan "dinçlik"; çalışırken duyulan yüksek enerjiyi ve zihinsel dayanıklılığı ifade eder, işe karşı çaba göstermeye istekli olmak ve zorluklar karşısında sebat göstermeyi içerir. "Adanma" boyutu; işte anlam ve önem hissetme, şevk duyma, esinlenme, gurur duyma ve işin meydan okuyuculuğunu deneyimleme ile nitelendirilir. "Bütünleşme" boyutu ise; akış deneyimi benzeri bir deneyim olarak, tam olarak işine konsantre olma, işinde mutlu olma ve derinden işine dalmış olmaktan oluşur, böylece işte zaman çabucak geçer ve kişi kendisini zorlukla işinden koparabilir. Bu tanımlardan yola çıkarak işe adanmanın, anlamlı bulunan bir amaç için, içsel bir motivasyon ile akış benzeri deneyimler yaşayarak, aktivasyon içeren bir duygusal-motivasyonel durumu deneyimlemek olduğu görülmektedir. Bütün bu özellikleri ile işe adanmanın eudaimonik iyi oluşun önemli göstergelerini taşıdığı söylenilebilir.

Schaufeli ve arkadaşlarının dinçlik, adanma ve bütünleşme boyutları ile operasyonelleştirdikleri işe adanma kavramın ölçümünde kullanılan Utrecht İşe Adanma ölçeği (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003), işe adanma araştırmalarında en sık kullanılan ölçektir.

1.2.1.1.6. İşyerinde Gelişme (Thriving)

Hem hedonik hem de eudaimonik iyi oluş bileşenleri içeren bir başka pozitif bir iyi oluş kavramı da Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein ve Grant (2005) tarafından "işyerinde gelişme" (thriving at work) olarak tanıtılmıştır. İşyerinde gelişme kavramı; canlılık hissi ve öğrenme inançlarının her ikisini birlikte içerir. Canlılık; enerjik ve canlı hissetmek anlamına gelirken, öğrenme; yeni bilgi ve becerileri edinme ve uygulama, kendini gerçekleştirme yolunda gelişim sağlama inançlarını ifade eder (Porath, Spreitzer,

Gibson, & Garnett, 2012; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005; Spreitzer & Sutcliffe, 2007). Pozitif iyi oluş kavramlarından işyerinde gelişim, motivasyonel ve davranışsal süreçlerle yakından ilişkilidir. Ancak kavramsal olarak, davranışların kendisini değil, enerji ve gelişme deneyimini vurgulamaktadır (Sonnentag, 2015). İşyerinde gelişim deneyimini ölçen 10 maddelik bir ölçekte örnek maddeler; “kendimi sıklıkla öğrenirken buluyorum” ve “bir birey olarak çok geliştim” gibi kendini gerçekleştirme ile ilgili eudaimonik iyi oluş ifadelerini ve “tetikte ve uyanık hissediyorum” ve “hayat dolu ve canlı hissediyorum” gibi pozitif hedonik iyi oluş ifadelerini birlikte içermektedir (Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett, 2012).

1.2.1.1.7. İşyerinde Akış

İşe bağlı “akış” kavramı, çalışanların iyi oluşunun başka bir olumlu göstergesidir. İşte akış hali; işteki faaliyetten duyulan zevkten (mutluluk duygusu), faaliyete derinlemesine yoğunlaşmaktan (zaman uçup gitmesi hissi) ve içsel motivasyondan (dışsal ödüller beklemeden faaliyetlerin yerine getirilmesi) oluşur (Bakker, 2008). Akış, zorlu bir görevde kişinin becerilerini kullanırken tamamen işine daldığı, ilgisiz dış uyaranları ve zamanın geçişini farkındalığından dışladığı bir deneyimdir (Fisher, 2010). Akış; canlandıran, yoğun mutluluk ve heyecan veren, derin bir haz sağlayan, yüksek aktivasyon pozitif duygulanım ile nitelenen optimal veya zirve bir deneyimdir, ancak aynı zamanda öğrenme, gelişme ve ustalaşma duygularını gerektirir (Csikszentmihalyi, 1990; Csikszentmihalyi, Abuhamdeh & Nakamura, 2005). Csikszentmihalyi'ye (1990) göre “akış”, odaklanmış dikkat, açık zihin, zihin ve bedenin bir oluşu, çaba sarf etmeden sağlanan konsantrasyon, tam kontrol, öz-bilinçliliğin kaybı, zamanın algısının bozulması ve içsel zevkle karakterize edilen optimal bir deneyim durumudur. Buna göre, akışta olmak, kişinin içsel olarak enerji ile yüklendiği ve yaptığı aktiviteden zevk aldığı, yüksek aktivasyonun haz verdiği bir durum olarak nitelendirilebilir (Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2012). Akış durumları, görevlerin hem meydan okuyucu özellikleri hem de beceri gereksinimleri bakımından, bireyin ortalama kapasitesinin üzerinde olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Bu gerçekleştiğinde, “kişi sadece anın tadını çıkarmakla kalmaz, aynı zamanda muhtemelen yeni beceriler öğrenerek ve özsaygısını ve kişisel karmaşıklığını artırarak yeteneklerini genişletir” (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, s. 816). Akış deneyimi için diğer gereksinimler arasında, açık net bir hedefe sahip olmak ve görev başarısı veya ilerlemesi hakkında anında geri bildirim alabilmek yer alır

(Csikszentmihalyi, 1990). Ayrıca öz-yeterliğin yüksek olması ve destekleyici örgütsel kaynaklara sahip olmak, akış yaşama olasılığını arttırmaktadır (Salanova, Bakker & Llorens, 2006). Bu tanımlamalardan akış halinin, hedonik iyi oluşun haz ve keyif bileşenleri ile eudaimonik iyi oluşun içsel motivasyon bileşenlerini birlikte içeren bir kavram olduğu görülmektedir.

1.2.1.2. Negatif Çalışan İyi Oluş Kavramları

Bu bölümde çalışan iyi oluşunun negatif göstergeleri olabilecek kavramlardan örgütsel araştırmalarda sıklıkla kullanılanlar açıklanacaktır.

1.2.1.2.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik, öznel iyi oluş üzerine yapılan örgütsel araştırmalarda, işyerinde iyi oluşun negatif bir göstergesi olarak oldukça fazla araştırılmıştır. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tükenmişliğin temel boyutlarını; duygusal tükenmişlik, sinizm (duyarsızlaşma) ve kişisel başarının azalması (mesleki yetersizlik) olarak tanımlamışlardır. Böylece tükenmişlik, bir stres reaksiyonu olan tükenme veya yorgunluğu, zihinsel bir uzaklaşma tepkisi olan duyarsızlaşma veya sinizmi ve negatif bir inanç olan başarısızlığı içeren çok boyutlu bir yapıdır.

Tükenmişlik başlangıçta yoğun insan etkileşimi içeren meslek gruplarında çalışan insanların yaşadığı bir olumsuzluk olarak düşünülmüştür. Fakat 1990'larda tükenmişlik kavramı daha geniş bir kapsamda ele alınmaya başlanılarak, tüm meslek gruplarında, kişinin genel olarak işi ile olan ilişkisinden doğabilecek bir problem olarak tanımlanmıştır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Tükenmişlik boyutlarından “duygusal tükenme” kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarını aşırı kullanması ve tükenmesi anlamındadır (Maslach ve diğerleri, 2001). Duygusal tükenme sadece duygusal enerjinin tükenmesini değil, aynı zamanda bilişsel yorgunluğu ve fiziksel yorgunluğu da içerebilir (Shirom, 2003). “Sinizm” boyutu “işin çeşitli yönlerine karşı negatif, duyarsız ve sıklıkla aldırışız yanıtlar verilmesi” olarak tanımlanmıştır (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 399). Sinizm çalışanların, işin çeşitli yönleri ile ilişkilerini kesmelerine ve çalışırken etkileşim kurduğu insanların değerli ve insani özelliklerini görmezlikten gelmelerine neden olur. Sinizm bir kişinin, kendisinden hizmet alanlara karşı, olumsuz, duygusuz ve küçümseyici tutumlar geliştirmesine işaret eder. Kişisel başarının düşmesi boyutu ise, duygusal tükenme ve sinizmin doğrudan bir sonucu olarak, işte yetersizlik hissi, üretkenliğin azalması ve

başarısızlık olarak tanımlanmıştır (Maslach ve diğerleri, 2001). Tükenmiş çalışanlar, hedeflerine ulaşamadıklarına inanmakta, ayrıca yetersizlik duyguları ve mesleki öz saygılarının düşüklüğü bu inançlara eşlik etmektedir.

Psikolojik bir açıdan bakıldığında, tükenmişliğin üç boyutunun birbiri ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Öncelikle işyerinde kronik stres faktörlerine (örneğin: aşırı iş yükü, duygusal talepler, kişiler arası çatışmalar) maruz kalmanın bir sonucu olarak duygusal tükenme yaşanır. Duygusal tükenme yaşandıkça daha fazla enerji tükenmesini önlemek amacıyla çalışanlar, duyarsızlaşma veya sinik tutumlar geliştirerek çalışmaktan zihinsel olarak uzaklaşırlar. Bunu yaptıklarında iş performanslarının ve kişisel başarılarının düşmesi muhtemeldir ve sonuç olarak kendilerini yetersiz ve verimsiz hissederler (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & Van Dierendonck, 2000).

Özellikle insanlar arası etkileşim ve ilişkilerin neden bu kadar stres verici olabileceğinin yanıtı evrimsel psikoloji alanındaki karşılıklılık prensibinde bulunabilir (Buunk & Schaufeli, 1999). İnsanlar sosyal canlılardır ve karşılıklılık; sosyal grupları birbirine bağlayan psikolojik bir yapıştırıcıdır. Karşılıklılık prensibine göre, diğerleri ile olan ilişkilerde harcanan zaman, enerji, dikkat gibi yatırımlar, elde edilen çıktılarla (itibar, bilgi, destek gibi) orantılı değilse harcanan enerji düşer ve tükenmişliğe neden olur. Çalışan verdikleri ve aldıkları arasında dengesizlik hissettiğinde, daha az kendinden vermeye başlar, bu durum tükenmişlikte sıkça görülen, zihinsel ve fiziksel olarak kendini geri çekme durumudur. Üretkenlik karşıtı sonuçları olan bu strateji kişisel başarı ve performansın düşmesi ile sonuçlanır. Ayrıca belirtmek gerekirse, sosyal değiş tokuş ilişkileri sadece bireyler arası ilişkiler düzeyinde yer almakla kalmaz, aynı zamanda takım ve örgütsel düzeylerde de sosyal değiş tokuş ilişkileri bulunur (Schaufeli, 2006).

Tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin ölçümünde kullanılan Maslach tükenmişlik envanteri (MBI; Maslach, Jackson & Leiter, 1996) literatürde sıklıkla karşılaşılan bir ölçektir. Maslach tükenmişlik envanteri, tükenmişliğin duygusal tükenme, sinizm ve kişisel başarının düşmesi alt boyutlarını ölçen, üç alt ölçekten meydana gelmiştir.

1.2.1.2.2. İşyerinde Sıkılma

İş psikolojisi alanında genellikle (özellikle tükenmişlik araştırmalarında) işyerinde aşırı uyarılmış olmanın nedenleri ve sonuçları ile ilgilenmiştir. İlgi çeken

uyaranların yeterince bulunmadığı iş ortamlarında meydana gelen sıkılma hali konusunda çok fazla araştırma yapılmamıştır. İş yerinde aşırı uyaranların bulunması genellikle tükenmişlik için bir öncül olabilirken, çok düşük uyaranların bulunması ise genellikle sıkılma için bir öncül olabilir. Neticeleri itibari ile her iki durumda yorgunluk yaratan yıpratıcı olumsuz durumlardır. Sıkılma sözlük anlamıyla, ilgi eksikliği içinde yorgun ve huzursuz olma durumu olarak tanımlanabilir (Merriam-Webster Sözlüğü). Fisher'in (1993) tanımına göre, sıkılma; bireyin mevcut aktivitelerine karşı yaygın bir ilgisizlik ve konsantrasyon güçlüğü yaşadığı, geçici tatsız bir durumdur. Sıkılma, göreceli olarak yetersiz uyaranların bulunduğu bir iş ortamına atfedilen, düşük uyarılma ve tatminsizlik ile kendini gösteren tatsız bir durumdur (Mikulas & Vodanovich, 1993, s.3). Bu tanıma göre sıkılmanın oluşması için yetersiz uyarımların yanı sıra, içinde bulunulan şartlar ile ilgili bir tatminsizlik halinin de var olması gerekmektedir. Örneğin dinlenme veya meditasyon gibi aktiviteler sırasında düşük uyarımlar bulunmasına rağmen sıkılma deneyimlenmeyebilir (Mikulas & Vodanovich,1993).

Duygusal özellikleri bakımından sıkılma duygusal ve motivasyonel negatif bir ruh halidir. Sıkılma hem hoşnutsuzluk hem de pasiflik içeren bir duygudur (Smith & Ellsworth, 1985). Sıkılma utanç, suçluluk, korku, öfke, hayal kırıklığı, üzüntü gibi, hoşnutsuzluk içeren, ancak aktivasyonu arttıran ve efor oluşturan duygulardan pasiflik içermesi yönüyle farklılaşmaktadır (Smith & Ellsworth, 1985). Negatif duygusal özellikleri bakımından sıkılmanın, negatif deneyimlenen hedonik öznel iyi oluşun bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Davies, Shackleton ve Parasuraman (1983, s. 1) sıkılmayı “değişmeyen bir çevreye veya oldukça öngörülebilir bir şekilde değişen ve tekrar eden bir çevreye verilen duygusal tepki” olarak tanımlamıştır. Smith (1955, s. 322) sıkılmayı "tek tip veya tekrarlı olarak algılanan bir faaliyetin devam ettirilen performansından kaynaklanan bir deneyim" olarak tanımlar.

Bu tanımlamalar, sıkılmayı belirli çevresel özellikler ve görev özellikleri bağlamında ele aldığı için dar kapsamlı olarak görülmektedir. Sıkılmayı daha geniş bir kapsamda anlayabilmek için görev özelliklerine, çevresel şartlara ve ayrıca bireylerin bunlar hakkındaki öznel olarak değerlendirilmelerine de dikkat edilmelidir (Fisher,1993).

Fisher'e göre (1993) sıkılma, bireyin mevcut aktiviteleri veya mevcut durum hakkında yaptığı öznel değerlendirmeleri sonucunda, mevcut aktivite veya durumun, arzu ettiği uyarıcılık düzeyine sahip olmadığını veya ilgi duyduğu aktivite türünü içermediğini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Arzu edilen uyarıcılık düzeyi birey içinde andan ana değişkenlik gösterebileceği gibi, kişilik, yaş gibi faktörlerle bireyler arasında da değişkenlik gösterebilir (Fisher,1993). Arzu edilen uyarıcılık düzeyi; bireyin hedonik beklentileri ile ilgili olarak, pozitif aktif duygular yaşamaya duyulan bir ihtiyaç olarak görülebilir. Böylece sıkılmanın istenilen düzeyde deneyimlenemeyen hedonik iyi oluş ile ilgili bir yönü olduğu düşünülebilir. Ayrıca bireyin öznel değerlendirmeleri sonucunda anlamsız bulduğu veya ilgi duymadığı, negatif içsel değerler atfettiği görevleri yerine getirmesi sıkılmaya yol açabilir. Bu yönüyle sıkılma deneyimi, işe yaramaz veya basit hissettiren ve kişisel olarak anlamlı hedeflere yönelmiş, bir amaca hizmet etmeyen faaliyetlerle ilgilidir (Pekrun, Goetz, Daniels, Stupnisky & Perry, 2010; Van Hooft & Van Hooft, 2017). Sıkılmanın anlam ve içsel ilgi eksikliği ile ilgili olan bu yönü, eudaimonik iyi oluşun sıkılma ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Sıkılma eudaimonik iyi oluşun yetersizliğini gösteren bir gösterge olarak da kabul edilebilir.

Sıkılmanın farklı tanımlarını bir araya getiren, çağdaş bir tanım da, sıkılmanın beş farklı bileşenden oluşan bir ruh hali olduğu ifade edilmiştir. Duygusal bileşeni hoşnutsuzluk içeren itici bir histir, bilişsel bileşeni bozulmuş bir zamanın algısıdır, motivasyonel bileşeni kendini geri çekme arzusudur, fizyolojik bileşeni düşük uyarılmışlıktır, son olarak dışavurumcu bileşeni sıkın bir yüz ifadesi, beden duruş şekli ve ses tonudur (Pekrun, Goetz, Daniels, Stupnisky & Perry,2010).

İşyerinde sıkılma ile ilgili oluşturulan ölçekler başlangıçta işyerinde sıkılmanın monotonluk ve tekrar eden işler gibi, iş çevresindeki düşük uyarımlar kapsamındaki nedenlerine odaklanarak hazırlanmıştır (Grubb, 1975; Lee, 1986). Bir başka yaklaşımda da, kişilik özellikleri esas alınarak bireylerin sıkılmaya eğilimlerini ölçen ölçekler geliştirilmiştir (Farmer & Sundberg, 1986). Daha sonraları işyerinde sıkılmanın duygusal, bilişsel ve davranışsal belirtilerine odaklanarak ölçekler tasarlanmıştır (Vodanovich, Wallace, & Kass, 2005). Dutch Sıkılma Ölçeği ise hem bireysel sıkılma eğilimini hem de işyerinde sıkılmanın duygusal, bilişsel ve davranışsal göstergelerini içeren, işyerinde sıkılmayı ölçen bir ölçektir. İşyerinde zamanın geçmeme algısı, sıkıntılı hissetme, huzursuz hissetme, ne yapacağını bilememe, görevler ile ilgisi olmayan düşüncelere

dalma, görevler ile ilgisi olmayan davranışlarda bulunma gibi beş yaygın duygu, düşünce ve davranışı ölçen maddeler içermektedir (Reijseger, Schaufeli, Peeters, Taris, Van Beek & Ouwenel, 2013).

1.2.1.2.3. İşkoliklik

İşkoliklik, aşırı sıkı çalışma için güçlü bir içsel dürtüye sahip olmak olarak tanımlanan, olumsuz bir durumdur (Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010). İşkoliklerin kendilerini ara vermeden çalışmaya zorlayan dürtüleri vardır, bu nedenle çalışmaya olağandışı fazla zaman ayırmaya eğilimlidirler. Bu şekilde aile, boş zaman aktiviteleri gibi diğer hayat alanlarını ihmal ederler. İş ile ilgili saplantıları onların oldukça aktif olmalarını sağlar ancak işlerinden çok da keyif almadıkları birçok çalışmada gösterilmiştir (Ng, Sorensen & Feldman, 2007). Bakker, Albrecht, & Leiter (2011) işe adanmanın süreklilik göstermesinin işkoliklik yaratabileceğini ifade etmiştir. İşkolikler işe adanmış çalışanlar gibi aktiftir, çok sıkı çalışırlar ancak onların bu davranışlarının altında yatan motivasyon esas itibari ile farklıdır (Taris, Schaufeli ve Shimazu, 2010). İşe adanmış çalışanlar için, iş, içsel olarak motive oldukları keyifli bir eğlenceyken, işkolikler için kendilerine koydukları yüksek performans standartlarının yakalanması ile ilgili bir zorunluluktur. Bu yüksek performans standartları, öz-değer ve sosyal onaylar ile ilgili dışsal standartların benimsenmesi esnasında yürütülen içselleştirme süreçlerinde oluşmaktadır. Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris ve Schreurs (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, işe adanmanın esas olarak içsel motivasyon sonucu olduğu, işkolikliğin ise temel olarak dışsal motivasyon (yani, sosyal onaylanmanın ve öz-değerin dışsal standartlara bağlı olması) sonucu meydana geldiği gösterilmiştir. Böylece işkolikler çalışmayı çok sevmelerinden dolayı değil, başarısız olup kendi öz değerlerinin düşeceği kaygısı veya sosyal olarak onaylanmama endişesi ile çok çalışırlar. Diğer bir deyişle, adanmış çalışanların davranışları yaklaşma motivasyonundan, işkoliklerin davranışları ise kaçınma motivasyonundan (sosyal onaylanmama endişesinden) kaynaklanmaktadır.

Çalışmaya veya işle ilgili düşünmeye çok fazla zaman harcamak işkoliklik için gerekli ama her zaman yeterli bir koşul değildir. İşkolikler aşırı çalışmanın yanı sıra, dürtüsel çalışma ile nitelendirilir. Her ne kadar ilk bakışta, işkolikler ve adanmış çalışanlar arasında bazı benzerlikler olsa da adanmış çalışanlarda işkolikler için tipik olan kompulsif dürtüler görülmez (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006). İşe adanmış çalışanlara

işleri çekici gelir, çünkü iş onlar için eğlencelidir, ancak işkolikler işe zorunlu olarak yönelirler, çünkü zorlayıcı çalışma dürtülerine direnemezler. Esasen, adanmış çalışanlar çalışırken kendilerini iyi hissederler, işkolikler ise çalışmadıklarında kötü hissederler. Literatürde sıklıkla kullanılan işkoliklik ölçekleri Spence ve Robbins (1992), Robinson (1999) ve Schaufeli, Shimazu ve Taris'in (2009) önermiş olduğu ölçeklerdir. Ancak işkolikliğin tanımı ve bahsedilen ölçeklerin aynı kavramsal yapıyı ölçmediği konusunda devam eden tartışmalar bulunmaktadır (Snir, Harpaz, Andreassen, Hetland & Pallesen, 2014).

1.3. Çalışan İyi Oluşunun Öncülleri

Çalışan iyi oluşun öncülleri, yani çalışanların iş yerinde iyi oluşunu belirleyen faktörler, çalışanın kendisi (bireysel özellikler), çevresi (iş özellikleri) ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerden oluşmaktadır. Bir başka deyişle çalışan iyi oluşu; mizaç ve geçmiş deneyimler gibi kişiyle ilgili faktörlere, iş özelliklerine ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin tamamına bağlıdır.

Çalışan iyi oluşunun potansiyel öncülleri belirli genel başlıklar altında sınıflandırılabilir. Bu genel başlıklar içinde, zaman içinde daha az değişkenlik gösterenler; işin özellikleri, örgütsel özellikler ve kişisel özellikler olarak sıralanabilir. Zaman içinde daha çok değişkenlik gösteren öncüller ise, olaylara ve şartlara göre değişebilen, durumsallık içeren, işyerindeki sosyal etkileşimler, bireylerin duygulanım durumları, hisleri ve değerlendirmeleri olarak sıralanabilir.

1.3.1. Çalışan İyi Oluşunun Örgütsel Özellikler Bakımından Öncülleri

Örgütsel düzeyde, örgüt kültürü ve IKY uygulamaları çalışan iyi oluşuna etkiye bulunabilecek öncüller arasındadır. IKY uygulamalarının; yani çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek, yüksek performans göstermeleri için çalışanları motive etmek ve gönüllü çaba göstermelerini sağlamak gibi amaçlarla uygulanan IK politika ve uygulamalarının hem çalışan iyi oluşu hem de performansı ile ilgili sonuçları vardır (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Örgütsel düzeyde ayrıca, yüksek örgütsel bağlılık ve işe bağlılık amaçlayan, “yüksek performans iş sistemleri” olarak adlandırılan uygulamaların çalışan iyi oluşunu arttırdığı düşünülmektedir. Bu uygulamalara örnekler; işin otonom takımlarca yürütülmesi, işe alımlar da seçici olunması, iş güvencesi verilmesi, eğitim yatırımı yapılması, bilgi ve gücün çalışanlarla paylaşılması, yatay

örgütsel yapılar ve performans tabanlı ödüllendirmeler gibi uygulamaları içermektedir (Huselid 1995; Lawler 1992; Pfeffer 1998). Bu uygulamaların çalışan performansı ve motivasyonunu arttırdığı bilinmektedir. Aynı zamanda yüksek performans iş sistemleri uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılığını, işe bağlılığını ve iş tatminini ve performansını olumlu geliştirmektedir. Yüksek performans iş sistemlerindeki uygulamaların, öz-belirlenim teorisinde tanımlanan “yeterlilik”, “otonomi” ve “ilişkili olmak” olarak sıralanan, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını desteklediği ileri sürülebilir. Ayrıca pozitif örgüt ikliminin bireysel düzeyde yarattığı pozitif duygusal ve bilişsel algılamalar, örgüte bağlılık ve iş tatmini biçiminde kendini göstererek çalışan iyi oluşunu olumlu etkileyebilmektedir (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts, 2003). Örgütsel düzeyde, örgütsel iklimin yanı sıra örgütsel adaletin de iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi de çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir (Cohen-Charash & Spector 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Özetle, örgütsel uygulamalar ve özelliklerin çalışanlar tarafından nasıl algılandıkları, çalışan iyi oluşuna bağlı tutumların tutarlı bir şekilde tahmincisi olarak bulunmaktadır.

1.3.2. Çalışan İyi Oluşunun İş Özellikleri Bakımından Öncülleri

İş özellikleri, motive edici potansiyelleri sayesinde ve çalışan beklentilerini tatmin ederek çalışan iyi oluşunu etkileyebilmektedir. İş özellikleri çalışan iyi oluşunu genel düzeyde etkileyen, nispeten az değişken olan, istikrarlı işyeri düzenlemeleridir. Bu az değişken yapılar özellikle iş tatmini gibi çalışan iyi oluşunun az değişkenlik gösteren genel biçimleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Akademik yazında çalışanların hislerini, motivasyon ve tatminlerini dikkate alarak, çalışan iyi oluşunu belirleyen iş özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan çeşitli iş tasarımı modelleri ileri sürülmüştür. Bu iş tasarımı modellerinden en çok ilgi görenler; İş Karakteristikleri Modeli (Hackman & Oldham, 1976), Talep-Kontrol-Destek Modeli (Karasek & Theorell, 1990), Vitamin Modeli (Warr, 1987) ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001) olarak sıralanabilir. Bu modelleri temel alarak yapılan araştırmalarda, işin meydan okuyucu olması, ilginç olması, karmaşık olması gibi çeşitli iş özelliklerinin, çalışan iyi oluşunu etkilediği gösterilmiştir.

Bu modellerden Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli (1975), çalışan iyi oluşunun pozitif yönüyle, yani motive edici iş özellikleri ile ilgilenmiştir. İş karakteristikleri modeli, motive edici temel iş özelliklerini beş boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar “görevin önemi”, işin “beceri çeşitliliği” gerektirme düzeyi, işin başından sonuna kadar ki faaliyetleri tamamlama imkânı verip vermemesi anlamındaki “görev kimliği”, işin tamamlanan kısımları hakkında “geribildirim” alabilme düzeyi ve işin “otonomi” (özerklik) sunup sunmamasıdır. Bu beş boyutta yüksek imkânlar sunabilen işlerde çalışanların daha üretken olacağı ve daha yüksek iş tatmini duyabileceği ifade edilmiştir.

İş özellikleri ve çalışan iyi oluş ilişkisini ortaya koyan bir başka çalışma da Karasek' in (1979) Talep-Kontrol modelidir. Bu modelde iş stresine neden olan veya iş stresini azaltan, pozitif veya negatif yönde çalışan iyi oluşunu etkileyen başlıca iş özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Talep-Kontrol modeli yüksek iş talepleri ile düşük iş kontrolü arasındaki dengesizlik sonucu iş stresinin oluştuğunu savunmaktadır. Bu modelde iş kontrolü, bireyin işinde karar serbestliğine sahip olması ve becerilerini kullanabilmesi olarak tanımlamıştır (Karasek, 1979). İş talepleri ise “yüksek çalışma hızı”, “zaman baskısı”, “zorlayıcı ve zihinsel yorucu işler” gibi iş çevresindeki iş yüküne ilişkin psikolojik stres kaynakları ile açıklanmıştır. Zaman içerisinde model genişleyerek “sosyal destek” gibi psikososyal iş özelliklerini de kapsamına almıştır. Sosyal desteğin, örneğin çalışma arkadaşlarından ya da yöneticilerden gelen yardımlar ve destekleyici davranışların, iş stresini azaltacağı varsayılmaktadır. Talep Kontrol Destek modeli, sağlıklı bir çalışma ortamı için gerekli olan bileşenleri; orta zorluk seviyesindeki iş talepleri ile yüksek iş kontrolü ve yüksek sosyal destek olarak görmektedir.

Vitamin modelinde ise Warr (2007) iş özellikleri ile ilgili farklı bir sınıflandırma önererek, arzu edilir olarak görülen iş özelliklerinin genellikle iyi oluşu arttırdığını ancak vitamin takviyelerinde olduğu gibi belirli bir dozun üzerine çıkıldığında yarar sağlamadıklarını ifade etmiştir. Vitamin modelinde bazı iş özelliklerinin belirli bir düzeye ulaşana kadar çalışan iyi oluşunu arttırdığı, ancak belirli bir düzeyden sonra sabit bir etkiye bulundukları öne sürülmüştür. Ücret, iş güvenliği, destekleyici yönetim, kariyer yolu ve adil eşit çalışma şartları gibi iş özellikleri bu kapsama dahil edilmişlerdir. Kontrol imkanları (özerklik-otonomi), becerileri kullanma olanakları, dışsal üretilen hedefler, insanlar arası etkileşimler ve işin çeşitliliği gibi iş özelliklerinin ise, belirli düzeye kadar

alışan iyi oluşunu olumlu etkilese de belirli bir düzeyin üzerinde olduklarında, çalışan iyi oluşuna olumsuz etkileri olacağı ne sürülmüştür. Vitamin Modeli birçok popüler yaklaşımın aksine, motive edici iş özelliklerinin iyi oluş ile ters U biçimli, doğrusal olmayan bir ilişkiye sahip olabileceğini savunmuştur (Warr, 2007).

alışan iyi oluşunu iş özellikleri ile açıklayan bir diğer model, İş Talepleri-Kaynakları (İT-K) Modelidir. İT-K Modeli Demerouti, Bakker, Nachreiner, ve Schaufeli (2001) tarafından ilk defa yayınlanmış ve araştırmacılar arasında yüksek popülerlik kazanmıştır. İT-K Modeli iş özelliklerini iki ana kategoride sınıflandırmaktadır. Bu kategoriler, iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. İT-K modeline göre pozitif iş özellikleri (iş kaynakları) ve negatif iş özellikleri (iş talepleri) arasında denge bulunursa, çalışan sağlığı ve iyi oluşunun pozitif seviyelerde olacağı varsayılmaktadır.

İT-K modelinde “iş kaynakları” olarak adlandırılan motive edici iş özellikleri, çalışanları canlandırır, sebat etmelerini teşvik eder ve onların çabalarına odaklanmalarını sağlayarak çalışan iyi oluşunu olumlu etkilerler. İş kaynaklarına verilebilecek örnekler; iş kontrolü, karar serbestliği, gelişim fırsatları, görev çeşitliliği, özerklik, işin meydan okuyucu yanları, takdir edilme, karar almaya katılım, hedef netliği, iş arkadaşlarından ve yöneticilerden alınan sosyal destek, maddi ödüller, olumlu psikolojik iklim, yönetime güven, performans geribildirimi ve yönetici ile ilişkinin kalitesi olarak sıralanabilir (Schaufeli & Taris, 2014).

İT-K modelinin diğer temel bileşeni olan iş talepleri ise, çalışanda fiziksel ve zihinsel yorgunluk oluşturan, duygusal ve psikolojik gerilimlere neden olarak çalışanın enerji kaynaklarını tüketen ve iyi oluşu olumsuz etkileyen işyerindeki talepler veya iş özellikleridir. İş taleplerinin başlıca örnekleri iş yükü, zaman baskısı, performans talepleri, bilişsel talepler, karmaşıklık, fiziksel talepler, duygusal talepler, bürokratik talepler, kişiler arası çatışmalar, rol belirsizliği, rol atışması, vardiyalı çalışma, riskler ve tehlikeler, olumsuz çalışma koşulları, aile-iş atışması, iş garantisi olmayışı, rutinlik, işin sıkıcı olması olarak sıralanabilir (Schaufeli & Taris, 2014). Bazen iş kaynakları gibi, iş talepleri de çalışan iyi oluşunu pozitif yönde etkileyebilmektedir. Örneğin işte uzmanlaşmayı, gelişimi teşvik eden veya ileriye dönük kazanımlar sağlayabilecek olan iş talepleri, çalışan iyi oluşunu olumlu etkilerler. Bu tür iş talepleri, meydan okuyucu iş talepleri olarak nitelendirilirler. Hedef başarımına katkısı olmayan, gelişim sağlamayan,

herhangi bir kazanım yaratmadığı algılanan iş talepleri ise engelleyici iş talepleri olarak nitelendirilirler. İş taleplerinin meydana okuyucu ya da engelleyici olarak algılanması, iş ortamındaki durumsallıklara bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin sorumluluk veya iş yükündeki artış, yeterli kaynakların bulunduğu durumlarda meydana okuyucu olarak algılanırken, kaynakların yetersiz olduğu durumlarda engelleyici iş talebi olarak algılanabilir. İşin yürütülmesinde meydana okuyuculuğun, desteklerin, taleplerin ve kontrol imkânlarının dengede olması, çalışanların üzerlerindeki baskıyı pozitif hissettikleri, pozitif çalışma şartlarını oluşturur (Johnson, Robertson & Cooper, 2018). Çok az iş yükünün olduğu bir durum çalışanlar için sıkıcı algılanabileceği gibi, çalışanın mevcut kaynakları ile yürütemeyeceği aşırı iş yükü ise tükenmeye neden olabilir. Bu nedenle işin taleplerinin, işyerindeki desteklerin, çalışanın kontrol imkânlarına sahip olmasının ve iş kaynaklarının, çalışma ortamında birbirini dengeleyecek biçimde yeterli düzeyde var olması pozitif çalışan iyi oluşunun temel şartlarından birisidir.

1.3.3. Çalışan İyi Oluşunun Bireysel Özellikler Bakımından Öncülleri

Çalışan iyi oluşunun bir diğer tahmincisi de bireysel farklılıklardır. Nesnel veya öznel özellikteki bireysel farklılıklar çalışanların iyi oluş düzeyleri arasındaki farklılıkların bir kısmını açıklayabilir. Nesnel bireysel farklılıklar bireylerin demografik farklılıklarını ifade etmektedir. Öznel bireysel farklılıklar ise kişilik özellikleri, bireylerin durumsal özellikleri veya anlık duyguları gibi farklılıklardan meydana gelmektedir. Nesnel farklılıklar yaş, cinsiyet, medeni durum, etnik köken gibi demografik değişkenlerdir. Demografik değişkenlerden yaş; çalışanın fiziksel sağlık durumu, bilişsel yetenekleri ve fiziksel kapasitesini etkileyeceği için çalışan iyi oluşunda anlamlı farklılıklar yaratabilmektedir (Diener & Suh, 1997). Cinsiyet değişkeni açısından ise özellikle kadın çalışanların kariyer gelişimi ve ücret yönüyle eşitsizliklere daha çok uğradığı göz önüne alındığında (Blau & Kahn, 2007) tükenmişlik ve stres yaşama olasılıkları daha yüksek görünmektedir. Etnik köken açısından farklılıklar, özellikle azınlık etnik gruplara üye çalışanlar için ayrımcılık, düşük ücretle çalışma gibi olumsuz koşullarla karşılaşma olasılıkları yaratabilir ve bu durum çalışanların iyi oluşlarını olumsuz etkileyebilir (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2007).

Bireyler arası öznel farklılıklar, zamanla değişim gösterme düzeylerine göre, kişilik özellikleri, bireylerin durumsal özellikleri (Luthans & Youssef, 2007) ve anlık

duygular, değerlendirmeler, hisler olarak sıralanabilir. Öncelikle öznel bireysel farklılıklardan, zaman içinde en az değişim gösteren kişilik özelliklerinin çalışan iyi oluşu ile ilişkisi ele alınacaktır.

1.3.3.1. Kişilik Özellikleri ve Çalışan İyi Oluşu

Kişilik özellikleri veya kişiliğe özgü özellikler (trait-like); çalışanların iş yerindeki iyi oluş düzeyleri veya performans düzeyleri arasındaki farklılıkların açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Çalışan iyi oluşu alanında yapılan araştırmalar, iyi oluşun her çalışanda belirli bir düzeyde istikrar gösterdiğini, her bir kişi için ortalama bir iyi oluş düzeyinin bulunduğunu göstermektedir. İş çevresinin değişen şartlarından bağımsız olarak, çalışan iyi oluşunun nispeten sabit kalan bu kısmını; yani iyi oluşa yönelik bireysel eğilimleri, zaman içinde pek değişim göstermeyen kişilik özellikleri ve yaratılıştan gelen birtakım kalıtsal özellikler açıklayabilmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda örneğin; Staw ve Ross (1985), bir kişinin iş tatmini ölçüm puanlarının, ölçüm sürecinde kişi işini değiştirmiş olsa bile, zaman içinde istikrarlı olduğunu göstermiştir. Başka bir araştırmada, çocukluktaki mizaç özelliklerinin, yetişkinlik dönemindeki iş tatmini düzeyi ile istatistiksel olarak ilişkili olduğu gösterilmiştir (Staw, Bell & Clausen, 1986). Bireylerin sahip olduğu ortalama iyi oluş düzeyi ile kalıtsal ve genetik özelliklerin ilişkisine yönelik bir araştırmada ise, ayrı yetiştirilmiş tek yumurta ikizlerinin iş tatmini düzeylerinin istatistiksel olarak benzer olduğu gösterilmiştir (Bouchard, Segal & Abraham, 1989).

Bowling, Beehr, Wagner ve Libkuman (2005) çalışanların iş tatminine yönelik eğilimlerinin nasıl oluştuğunu açıkladıkları çalışmalarında, kişisel özelliklerin iş tatmini eğilimlerini üç biçimde oluşturduğunu savunmuştur. Kişisel özellikler öncelikle, kişi için iş tatmininin adaptasyon düzeyini veya denge noktası belirlemektedir. Sonrasında kişisel özellikler bireyin işyeri olaylarına karşısında göstereceği duyarlılık ve iş olayları karşısındaki hassasiyetini etkileyerek, adaptasyon düzeyinden olası sapsmaların miktarını belirlemektedir. Son olarak bireyin bir iş yeri olayına maruz kaldıktan sonra ne kadar sürede denge konumuna tekrar döneceğine yine kişisel özelliklerin etkisi bulunmaktadır.

Benzer şekilde Weiss ve Cropanzano (1996) bireysel eğilimlerin, işteki duygusal olarak önemli olayların deneyimlenme biçimlerini etkileyebileceğini ve bunun da iş tatminini etkilediğini öne sürmektedir.

Literatürde sıklıkla ele alınan çalışan iyi oluşunu etkileyen temel kişisel özelliklerin bazıları büyük beş kişilik boyutu kapsamındaki kişilik özellikleri, temel benlik değerlendirmeleri, duygulanım eğilimleri ve mükemmeliyetçilik olarak sıralanabilir. Bütün bu kişisel özellikler, geniş bir zaman dilimi içinde, farklı işlerden veya iş koşullarından bağımsız olarak bireyde istikrarlı biçimde değişmeyen ortalama çalışan iyi oluş düzeyinin belirleyicisi olarak görülmektedir. Örneğin pozitif duygulanım eğilimi ve temel benlik değerlendirmelerinde olumlu değerlendirmeleri olan kişilerin, işyerinde ve hayatın diğer alanlarında daha mutlu oldukları bulunmuştur (Judge, Bono 2001; Judge, Hurst 2008).

1.3.3.1.1. Büyük Beş Kişilik Boyutu

Beş büyük kişilik boyutu, bireylerin iyi oluş eğilimleri arasındaki farklılıkların kalıtsal yönünü açıklamakta kullanılmıştır (Ilies & Judge, 2003). Beş büyük kişilik boyutu; duygusal denge, dışa dönüklük, uyumluluk, deneyimlere açıklık ve sorumluluk bileşenlerinden meydana gelmektedir. Özellikle duygusal denge ve dışa dönüklük özellikleri iyi oluş ile belirgin pozitif ilişkiler göstermektedir. Araştırma bulguları dışadönüklük ve sorumluluk gibi bazı kişilik özelliklerinin iş tatminini etkileyebileceğini göstermektedir (Judge, Heller & Mount, 2002).

1.3.3.1.2. Temel Benlik Değerlendirmeleri

Temel benlik değerlendirmeleri kişilik özellikleri kapsamında çalışan iyi oluşunu belirleyebilecek olan bir diğer üst düzeyli kavramdır. Temel benlik değerlendirmeleri nispeten zor değişen ve stabil olan kişiliğe özgü öznel bireysel özelliklerden birisidir. Temel benlik değerlendirmeleri; bireylerin öz değerleri, yeterlilikleri ve yetenekleri hakkında yaptıkları temel değerlendirmelerini temsil eder ve bireyin diğer tüm inanç ve değerlendirmelerinde örtük olan temel bir değerlendirmeyi yansıtır (Judge, Locke & Durham, 1997). Temel benlik değerlendirmeleri kavramı hiyerarşik olarak üst düzeyli bir kavramdır (higher order construct) ve dört alt boyutu bulunur. Bu alt boyutlar, öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı olarak ifade edilmektedir (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003). Bu alt boyutlar kendi içlerinde birbiriyle ilişkilidir ve bazı iş sonuçları ile benzer ilişkileri paylaşırlar (Chang, Ferris, Johnson, Rosen, & Tan, 2012). Bu boyutlardan duygusal denge, nevrozluğun zıddıdır ve sakin ve güvenli hissetme eğilimidir (Eysenck, 1990). Bir diğer bileşen olan özsaygı; bir kişinin kendi öz-

değeri hakkındaki genel değerlendirmeleridir (Rosenberg, 1965). Genel öz-yeterlilik; genel olarak kişinin zorlu durumlarla başarıyla başa çıkabileceğine dair yetenekleri hakkındaki genel algısıdır (Chen, Gully, & Eden, 2001). Son olarak kontrol odağı; arzu edilen etkilerin kaderden veya kişinin kendisinden daha güçlü olan başkalarının etkisi ile değil, kendi davranışlarının etkisi ile oluşacağına inanmasıdır (Rotter, 1966). Temel benlik değerlendirmeleri ile ilgili yapılan deneysel araştırmalar, temel benlik değerlendirmelerinin yüksek oluşu ile pozitif örgütsel sonuçlar arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Judge ve meslektaşları (Judge & Bono, 2001; Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998) bir kişilik özelliği olan temel benlik değerlendirmelerinin, iş tatmini ile istatistiksel olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Temel benlik değerlendirmesi skorları, çalışanlar arasındaki performans ve iyi oluş düzeyi farklılıklarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan kişilerin benliği ile uyumlu içsel amaçlar benimseyecekleri ve bunların takibiyle mutlu olacakları öne sürülmüştür (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005). Chang ve diğerleri (2012) temel benlik değerlendirmeleri hakkında yaptıkları meta-analiz çalışmasında, çalışanların iş stresi ve işte gerilim algısı ile temel benlik değerlendirmeleri arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Zorlayıcı bir durumu temel benlik değerlendirmeleri düşük olan çalışanlar, yüksek olan çalışanlara göre daha stres verici olarak algılamaktadır. Chang ve diğerleri (2012), temel benlik değerlendirmeleri yüksek olan çalışanların işin pozitif yönlerine daha fazla odaklandıklarını ve negatif yönlerine karşı daha az duyarlı olduklarını göstermişlerdir. Ayrıca, temel benlik skoru yüksek olan çalışanların kendilerine daha zorlayıcı hedefler koyduklarını göstermişlerdir. Bu çalışanların hedef bağlılıkları ve içsel motivasyonları daha yüksek bulunmaktadır. Bulgularda ayrıca iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılığın temel benlik değerlendirmesi yüksek olan çalışanlarda daha yüksek düzeylerde olduğu, işten ayrılma niyetinin düşük olduğu gösterilmiştir.

1.3.3.1.3. Pozitif ve Negatif Duygulanım Eğilimi

Bireylerin iyi oluş eğilimlerinin bir diğer önemli bir tahmincisi, ortalama pozitif veya negatif duygulanımın düzeyleridir. Pozitif veya negatif duygulanım bireylerin pozitif veya negatif duygular yaşama sıklıklarını belirleyen, pozitif veya negatif duygusallık eğilimlerini gösteren kişisel bir özelliktir. Çeşitli araştırmalarda bireyler arası duygulanım düzeyleri arasındaki farklılıkların en güçlü sebebinin genetik faktörler

olduğu gösterilmiştir (Ilies & Judge, 2003). Bu eğilim, nispeten kalıcı niteliktedir ve genel olarak bireyin günlük yaşamında pozitif duygular deneyimlemesine yöneliktir. İkizler üzerinde yapılan çalışmaları kapsayan bir meta-analiz çalışmasında, insanlar arasındaki pozitif duygusallık farklarının %40'ını genetik faktörlerin, %60'ını ise çevresel faktörlerin açıkladığı bulunmuştur (Bartels, 2015). Pozitif duygulanımın; yakın arkadaş sayısı, arkadaş ve akrabalarla iletişim sıklığı, yeni insanlarla tanışmak, sosyal organizasyonlara katılım gibi sosyal aktivitelerin genel düzeyi ile orta derecede ilişkili olduğu çok sayıda çalışmada gösterilmiştir (Argyle, 1987; Myers & Diener, 1995; Watson, 2000; Watson & Clark, 1997). Pozitif duygulanımı yüksek olan dışa dönük insanların, aynı zamanda sosyal olarak aktif kişiler olması bu ilişkiyi desteklemektedir. Sosyal aktivite ve pozitif duygulanım arasındaki nedensel ilişki çift yönlüdür, bir başka deyişle pozitif duygulanımın sosyal davranışın hem bir yordayıcısı hem de sonucudur (Watson, 2000; Watson & Clark, 1997). Pozitif duygulanımın diğer bir önemli tahmincisi olarak da, dini bir inanca sahip olmak gösterilmektedir. İnanç ve maneviyatın yaşama amaç ve anlam katması, ortak inançlara sahip bir grubun üyesi olarak destekleyici ilişkiler kurmaya imkân vermesi yönüyle, pozitif duygulanım düzeyini olumlu etkileyeceği ileri sürülmüştür (Myers & Diener, 1995; Watson, 2000).

1.3.3.1.4. Mükemmeliyetçilik

Çalışan iyi oluşunu etkileyen kişilik özelliklerinden mükemmeliyetçilik, kişinin kusursuzluk için çabalaması ve aşırı yüksek performans standartları koymasıyla karakterize edilen, aşırı eleştirel öz değerlendirmelerin ve başkalarının değerlendirmelerine ilişkin endişelerin eşlik ettiği bir kişilik özelliğidir (Stoeber & Childs, 2010; Flett & Hewitt, 2002). Hamachek (1978) mükemmeliyetçiliği çok boyutlu bir kavram olarak ele alan ve mükemmeliyetçiliğin iki biçimini normal mükemmeliyetçilik ve nevrotik mükemmeliyetçilik olarak yayımlayan ilk araştırmacıdır. Normal mükemmeliyetçiler, özgüvenlerinden ödün vermeden mükemmelliğin peşinde koşarlar ve çabalarından zevk alırlar. Nevrotik mükemmeliyetçiler ise gerçekçi olmayan hedefler için çabalarlar ve onlara ulaşamadıklarında sürekli olarak memnuniyetsiz hissederler (Hamachek, 1978). Hamachek'in bu görüşlerine rağmen, 1980'lerin baskın görüşü, mükemmeliyetçiliği her zaman tek boyutta ele almış ve mükemmeliyetçiliği nevrotik, işlevsiz ve psikopatolojinin bir göstergesi olarak kabul etmiştir. 1990'ların başında, iki araştırma grubunun bağımsız olarak yürüttüğü çalışmalarda,

mükemmeliyetçiliğin doğası gereği çok boyutlu olduğunu gösterilmiştir (Stoeber & Rambow, 2007). İlk grup araştırmalar Frost, Marten, Lahart ve Rosenblate (1990) tarafından yapılmış ve mükemmeliyetçilik deneyiminin altı boyutta farklılaştığı önerilmiştir. Bu boyutları kişisel standartlar, düzen, hatalarla ilgili kaygı, eylemlerle ilgili şüpheler, ebeveyn beklentileri ve ebeveyn eleştirisi olarak belirlemişlerdir. İkinci grup araştırmalarda ise Hewitt ve Flett (1991) mükemmeliyetçiliğin üç boyutta farklılaştığını önermiştir. Bu boyutlar kendine yönelik mükemmeliyetçilik, sosyal olarak öngörülen mükemmeliyetçilik ve diğerlerine yönelik mükemmeliyetçiliktir. Takip eden yıllarda Frost, HeimbergHolt, Mattia & Neubauer (1993) mükemmeliyetçiliğin farklı yönlerinin birleşerek, mükemmeliyetçiliğin, mükemmeliyetçi kaygılar ve mükemmeliyetçi çabalardan oluşan iki temel boyutunun olduğunu gösterdiler ve böylece bazı mükemmeliyetçilik biçimlerinin olumlu olabileceğine dair ilk deneysel kanıt sağladılar. Günümüzde araştırmacılar, bu iki temel mükemmeliyetçilik türünün birbirinden farklı olduğu konusunda büyük ölçüde hem fikirdir (Rice, Ashby & Gilman, 2011). Bu iki mükemmeliyetçilik boyutu, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde adlandırılmıştır. Örneğin mükemmeliyetçi çabalar ve mükemmeliyetçi kaygılar, aktif ve pasif mükemmeliyetçilik, olumlu ve olumsuz mükemmeliyetçilik ve uyumlu ve uyumsuz (adaptive – maladaptive) mükemmeliyetçilik gibi adlandırmalar kullanılmıştır (Stoeber & Otto, 2006). Mükemmeliyetçi çabalar, mükemmeliyetçiliğin olumlu yönleriyle ilişkili görülürken, mükemmeliyetçi kaygılar olumsuz yönlerle ilişkilidir (Stoeber & Otto, 2006). Sağlıklı mükemmeliyetçiler, mükemmeliyetçi çabalarda yüksek, mükemmeliyetçi kaygılarda düşük puan alırlar. Sağlıksız mükemmeliyetçiler ise hem çabalarda hem de kaygılarda yüksek puan alırlar. Mükemmeliyetçi olmayanlar düşük düzeyde mükemmeliyetçi çabalar gösterirler (Stoeber & Otto, 2006). Mükemmeliyetçiliğin olumlu yönlerle (özellikle mükemmeliyetçi çabalarla) ilişkilendirilebileceğine dair deneysel kanıtlar sağlayan bu araştırmacılar, mükemmeliyetçiliğin yalnızca işlevsiz, nevrotik ve zararlı olduğu şeklindeki yaygın inanca meydan okumuşlardır. Aslında, yüksek düzeyde mükemmeliyetçi çabalara ve düşük düzeyde mükemmeliyetçi kaygılara sahip insanların daha fazla özgüven, uyumluluk, akademik başarı ve sosyal etkileşim gösterdikleri bulunmuştur (Stoeber & Otto, 2006). Bu tür mükemmeliyetçilerin aynı zamanda, tipik olarak mükemmeliyetçilikle ilişkili görülen depresyon, anksiyete ve

adaptif olmayan başa çıkma stillerini daha az gösterdikleri bulunmuştur (Stoeber & Otto, 2006).

Mükemmeliyetçiliğin ölçümü için Frost ve diğerleri (1990), Hewitt ve Flett (1991) ve Slaney, Rice, Mobley, Trippi & Ashby (2001) tarafından geliştirilen çok boyutlu ölçekler, mükemmeliyetçilik araştırmalarında sıklıkla kullanılan ölçeklerdir.

Slaney, Mobley, Trippi, Ashby, & Johnson (1996), mükemmeliyetçiliği “yüksek standartlar”, “düzen” ve “tutarsızlıktan” oluşan üç boyut ile ölçen “Neredeyse Kusursuz Ölçeğini” (Almost Perfect Scale-Revised) geliştirmiştir. Bu ölçek, uyumlu ve uyumsuz (adaptive – maladaptive) mükemmeliyetçilik arasında ayrım yaparak, mükemmeliyetçi insanları tespit edebilmek ve uyumlu ve uyumsuz mükemmeliyetçiler olarak sınıflandırabilmek amacıyla kullanılır. Hem uyumlu hem de uyumsuz mükemmeliyetçiler, standartlar ve düzen boyutları açısından yüksek skorlara sahiptir. Ancak uyumsuz mükemmeliyetçiler tutarsızlık boyutunda da yüksek skorlar alırlar. Tutarsızlık boyutu, mükemmeliyetçiliğin olumsuz yönünü tanımlamaktadır ve kişisel standartların karşılanmadığı inancını ifade eder (Slaney, Rice, Mobley, Trippi & Ashby, 2001). Uyumsuz mükemmeliyetçiler genellikle yüksek sosyal stres ve kaygı puanlarına sahiptirler, bu da onların yetersizlik ve düşük benlik saygısı duygularını yansıtmaktadır (Rice, Ashby & Gilman, 2011). Uyumlu mükemmeliyetçiler ise, yüksek kişisel standartlara sahip olmalarına rağmen, beklentisi içinde oldukları standartlar ve gerçekleşen performansları arasında uyumsuzluk olması durumunda düşük stres yaşayan bireyler olarak kabul edilmiştir.

1.3.3.2. Bireylerin Durumsal Özellikleri ve Çalışan İyi Oluşu

Çalışanların iyi oluş farklılıklarını açıklayan bireyler arası öznel farklılıklardan ikinci grup, kişisel özelliklere göre zamana ve şartlara bağlı olarak nispeten daha çok değişim gösterebilen, bireylerin durumsal (state-like) özelliklerdir. Bireyin zaman içinde artıp azalabilen iyi oluş kaynaklarını temsil etmeleri nedeniyle durumsal özellikler, bireysel kaynaklar olarak da adlandırılmaktadır. Durumsallık gösteren bireysel kaynaklar, pozitif yönelimli, işyerinde en etkin biçimde görev yapmaya destek olan, beşerî güç kaynaklarını oluşturur (Luthans & Youssef, 2007). Hızlı değişen iş çevrelerinde, çalışanların değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırdığından, rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak görülürler (Van Dam, 2013). Bireysel kaynaklar bir kişinin çevresini

başarıyla kontrol edebilmesi ve etkileyebilmesini sağlayan benliğin psikolojik yönleridir. (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Durumsal özellikteki (state-like) bireysel kaynaklar, işyerinde optimal işleyişe katkıda bulunabilecek, zamanla değişim gösterebilen, insanların pozitif yöndeki güçlü ve dayanıklı yönleridir (Luthans & Youssef, 2007). Durumsal özellikteki bireysel kaynaklar sonradan geliştirilebilir ve değişim gösterebilir nitelikte olduğu için, örgütsel eğitimler ve müdahaleler ile pozitif yönde gelişim gösterebilir (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Bireysel kaynaklardan iş sonuçlarına olumlu etkileri bakımından en sık araştırılanlar, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, kontrol, psikolojik sağlık ve öğrenme yönelimidir.

1.3.3.2.1. Öz yeterlilik

Öz yeterlilik, bireylerin, belirli bir hedefler kümesine ulaşmak için, belirli bir şekilde davranma veya performans gösterme yeteneklerine ilişkin algılarını ifade eder (Bandura, 2001). Öz yeterlilik duruma özgü değişebilen bir özelliktir, farklı iş görevleri veya yaşamın farklı etkinlik alanlarında (spor, sanat, iş vb.) insanlar farklılaşan düzeylerde öz yeterlilik inancına sahip olabilirler. Yeterlilik inançları, bireylerin günlük yaşamının farklı alanlarında belirli durumlara nasıl tepki verdiklerini belirler. İşyerinde bir durumu başarılı bir şekilde idare edebileceklerine inanan insanların inisiyatif gösterme olasılıkları daha yüksektir, böylece daha fazla çaba gösterirler ve başarısızlık veya engeller karşısında davranışlarını sürdürürler. Bu nedenle, bireylerin zorlu koşullar karşısında ne tür davranışlarda bulunacağını belirlemede öz yeterlilik düzeylerinin payı vardır.

1.3.3.2.2. İyimserlik

İyimserlik, dünyaya karşı olumlu bir yaklaşımı temsil eder ve iyi şeylerin olacağı beklentisiyle ilgilidir (Scheier & Carver, 1985). İyimser çalışanlar, olumlu olayları içsel ve durağan nedenlere (kişisel yetenekler gibi) bağlarken, olumsuz olayları ise dışsal, değişken ve geçici nedenlere (hava durumu gibi) atfetmeye eğilimlidir. Bu nedenle iyimser kişiler iş sonuçları hakkında pozitif beklentiler geliştirirler ve hedeflere doğru pozitif yaklaşma motivasyonu gösterirler. İyimser kişilerin bu yaklaşımı olaylar karşısında psikolojik sağlamlıklarını güçlendirerek iyi oluş düzeylerini olumlu etkilemektedir.

1.3.3.2.3. Umut

Umut kavramı birbiri ile ilişkili iki alt boyutu ile açıklanabilir. Birinci boyut, hedeflere başarıyla ulaşmada kararlılık gösterme duygusudur. İkinci boyut ise bu hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmanın yollarını tanımlayabilme ve takip etme duygusudur (Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle & Harney, 1991). Umut var iken, bu iki boyun birbiriyle uyumlu bütünlük içerisinde çalıştığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, insanlar belirli bir amaçları ile ilgili umutlu olduklarında, hem amaca yönelik bir “iradeye sahiptirler” hem de “hedeflerine ulaştıracak yolu” görebilirler.

1.3.3.2.4. Psikolojik Sağlamlık

Psikolojik sağlamlık; bireyin sıkıntı, belirsizlik ve tehditle ilişkili olumsuz duygusal deneyimlerden sonra kendini toparlama yeteneğini ifade eder (Tugate & Fredrickson, 2004). Günlük çalışma hayatı bağlamında psikolojik sağlamlığın, tüm olumsuzluklara rağmen psikolojik işleyişi iyi biçimde sürdürebilmenin ötesinde, olumsuzluklar ve aksaklıkları gelişme ve büyüme fırsatları olarak değerlendirmek ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir (Luthans & Youssef, 2007). Geçmişte bir kişilik özelliği olarak görülen psikolojik sağlamlık, günümüzde daha esnek, sonradan geliştirilebilen durumsallık gösteren bir bireysel özellik olarak görülmektedir (Masten, 2001).

1.3.3.2.5. Psikolojik Sermaye

Luthans ve Youssef (2007) durumsal bireysel kaynaklardan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik sağlamlık kavramlarının müşterek yönlerini, psikolojik sermaye olarak adlandırdıkları yüksek düzeyli bir kavramla ifade etmiştir. Psikolojik sermaye kavramını kullanan araştırmalarda, psikolojik sermayenin işe adanma, iş tatmini, işe bağlılık ve performans gibi örgütsel ve bireysel iyi oluş sonuçları ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Sweetman ve Luthans, 2010).

Sonuç olarak burada sayılan durumsal bireysel kaynaklar, bireyin çevresini pozitif değerlendirmesine, inisiyatif almasına ve öz-düzenleme yapmasına yardımcı olur. Böylece hem motivasyonel güçlerin oluşumuna katkıda bulunur hem de bu motivasyonel güçlerin hedef belirleme, planlama yapma, çaba harcama ve azim göstermek gibi davranışlara ve performansa dönüşmesine katkıda bulunurlar (Van der Heijden,

Xanthopoulou & De Lange, 2014). Bireysel kaynaklarını geliştiren bireylerin daha yüksek düzeyde iyi oluşıa sahip oldukları, işyerinde zorlu durumlarla daha iyi başa çıktıkları ve daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006). Durumsal bireysel kaynaklar yeni bilgi ve deneyimler edinildikçe zamanla değişebilen dinamik yapıdadır. Böylece zamanla öğrenilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir özelliktedir (Luthans ve diğerleri, 2006). Bireysel kaynaklar bu yönleri ile eğitim, kişisel gelişim gibi faaliyetler açısından örgütsel müdahalelere açık bir alan yaratmakta ve örgütlere daha sağlıklı, mutlu ve üretken çalışanlara sahip olabilmeleri için bir fırsat sunmaktadır.

1.3.3.2.6. Kontrol

Kontrol, kişinin belirli bir durumu etkileyebileceği inancıyla ilgili bir kavramdır (Rotter, 1966). Çalışanlar çevreleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceklerini düşündüklerinde daha fazla inisiyatif sergileyecekler ve başarılı bir performansın ardından kendilerini daha iyi hissedeceklerdir. Durum üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını düşündüklerinde veya ne olacağını büyük ölçüde dış güçlerin belirlediğine inandıklarında ise hem motivasyonları hem de psikolojik olarak iyi oluşları olumsuz etkilenmektedir. Aynı duruma yönelik ne kadar kontrol sahibi olunduğuna dair algı, bireyler arasında farklılık gösterebilir. Bireyler arasındaki bu fark, iç kontrol odağı ve dış kontrol odağına sahip olmalarına göre açıklanabilir (Rotter, 1966). Güçlü bir iç kontrol odasına sahip bireyler, yaşamlarındaki olayların öncelikle kendi eylemlerinden kaynaklandığına inanırlar. Örneğin, sınav sonuçları ile ilgili olarak, iç kontrol odağı yüksek olan bireyler kendilerini ve yeteneklerini övme veya suçlama eğilimindedir. Dış kontrol odağı yüksek olan bireyler ise, öğretmen veya sınav sorularının zorluğu gibi kendilerinin dışındaki faktörleri övme veya suçlama eğilimindedir.

1.3.3.2.7. Öğrenme Eğilimi

İşyerindeki bir diğer önemli bireysel kaynakta öğrenme eğilimidir. Öğrenme eğilimine sahip olmak, yeni beceriler kazanarak yetkinliklerini geliştirmeye hevesli olmak, yeni görevler ve durumlarda tecrübe ve uzmanlığını geliştirmeyi istemek, karşılaşılan durum ve görevleri değerli öğrenme deneyimleri ve gelişim fırsatları olarak görmektir (Dweck, 1986). Çalışanların öğrenme eğilimleri kariyer gelişimleri için önemlidir, ayrıca sürekli değişen iş taleplerini karşılamaya ve değişimlere uyum

sağlamaya katkıda bulunur (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Yüksek öğrenme eğilimine sahip çalışanlar değişimleri tehdit yerine meydan okuyucu talepler olarak algırlar.

1.3.3.3. Duygular, Hisler ve Değerlendirmeler ve Çalışan İyi Oluşu

Çalışanların iyi oluş farklılıklarını açıklayan bireyler arası öznel farklılıklardan üçüncü grup duygular ve hisler ve anlık değerlendirmelerdir. Hal (state) olarak da adlandırılabilen anlık duygular, hisler ve değerlendirmeler, aynı kişi içinde, ortam değişikliklerine tepki olarak günden güne veya andan ana değişebilen ve aynı kişi içinde zamana ve şartlara göre önemli düzeyde farklılıklar gösterebilen bireysel değişkenlerdir (Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2012). Örneğin duygu, içinde bulunulan şartlardan etkilenen, birey içinde anlık değişimler gösteren bir değişkendir. Ancak yapılan araştırmalarda duygu değişkeni genellikle, pozitif ya da negatif duygulanım kavramları ile kişiliğe özgü bir özellik (trait) olarak ele alınmıştır.

Duygular, hisler ve değerlendirmeler, aynı kişi içinde sıklıkla dalgalanmalara uğrayan, dışsal uyaranlara karşı daha hassas dinamik yapıdaki algılamalardır. Çalışanların kişilik özellikleri veya durumsal özellikleri, anlık iyi oluş ve performans farklılıklarını bir noktaya kadar açıklayabilmektedir. Anlık duygular, hisler ve değerlendirmeler ise çalışanların herhangi bir anda işlerinde nasıl hissedeceklerinin ve davranacaklarının en güçlü belirleyicisidir (Van der Heijden, Dam, Xanthopoulou & De Lange, 2014). Duyguyu anlık değişen bir ruh hali (state) olarak ele alan çalışmalar, performans ve çalışan iyi oluşunu çok daha iyi açıklamışlardır (Bono, Jackson Foldes, Vinson, & Muros, 2007).

Son dönemde yapılan araştırmalarda, çalışan iyi oluşu ve performansındaki değişimleri daha iyi anlayabilmek için mikro düzeyde bir bakış açısına ihtiyaç olduğu savunulmaktadır. Bu bakış açısına göre, iş ile ilgili ortaya çıkan bireysel ya da örgütsel sonuçların öncüllerini doğru tespit edebilmek için, herhangi bir etkileşim ortaya çıktığı anda veya buna çok yakın bir anda etkenleri ile birlikte incelenmelidir (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). Bu maksatla kullanılan günce çalışmaları (diary studies) ve deneyim örnekleme çalışmaları (experience sampling studies), birey içi duyguların, hislerin ve değerlendirmelerin değişim etkenlerini, şimdiki ana ilişkin tekrarlı ölçümler ile tespit etmeye çalışan araştırma metodlarıdır. Bu metodu kullanan çalışmalara bir örnek

olarak, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009) tarafından yapılan günce çalışmasında, algılanan iş kaynaklarında ( zerklik, koçluk ve takım iklimi) yaşanan günlük birey içi dalgalanmaların, bireysel kaynak algıları ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca alışanların normalden daha fazla iş kaynağı deneyimledikleri günlerde, iyimserlik gibi anlık bireysel kaynak algılarının da daha yüksek olduğu ve sonuç olarak işe adanma gösterdikleri bulunmuştur.

Anlık duygular, hisler ve değerlendirmeler; kişisel özellikler ve durumsal özelliklerin kısmen açıkladığı çalışanlar arası iyi oluş düzeyi farklılıklarına, işyerindeki anlık deneyimlerin oluşturduğu birey içi dinamik etkileri de ilave ederek, daha kapsamlı bir açıklama getirilmesine olanak sağlamaktadır. Lazarus ve Folkman'ın (1984) stresin işlemsel modeli ve Weis ve Cropanzano'nun (1996) duygusal olaylar teorisi, anlık uyaranlar karşısında oluşan duygular ve değerlendirmelerin iyi oluşa etkilerini psikolojik mekanizmaları ile açıklayan başlıca çalışmalardır. Duygusal olaylar teorisinde (Weiss & Cropanzano, 1996), alışma ortamının az değişen istikrarlı özelliklerinin, en azından kısmen, belirli türden duyguları kışkırtan anlık duygusal olayların daha sık ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürmüştür. Böylece oluşan anlık olumlu duygular ve hoşnutluk deneyimlerin kümülatif birikiminin, daha kalıcı olan iş tatmini gibi çalışan iyi oluşuna dair tutumların birer tahmincisi olduğu gösterilmiştir (Fisher, 2000).

Bireylerin bilişsel değerlendirmeleri de içinde bulunulan duruma göre anlık değişimler gösterebilmektedir ve bu değerlendirmelerin bireysel ve örgütsel sonuçları olmaktadır. Bilişsel değerlendirmelere bir örnek, algılanan performanstır. Çalışanlar kendi performans düzeyleri ile ilgili olarak, ne kadar iyi performans gösterdiklerine dair algılara sahiptirler. Bu algılar işyerindeki anlık olumlu ruh hali ve duyguların önemli bir belirleyicisidir. Hedefe ulařtıķa alınan olumlu geri bildirimin iş tatmini sağladığı çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir (Kluger & DeNisi, 1996; Kluger, Lewinsohn & Aiello, 1994). Ayrıca bir hedefe doğru ilerleme oranı, olumlu duygulanımın bir belirleyicisidir (Carver & Scheier, 1990). Fisher, algılanan performansın, özellikle işlerine önem veren ve yaklaşma (approach) hedeflerini benimsemiş bireyler için, işyerinde performansa eşlik eden ruh hali ve duyguların güçlü bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür (Fisher, 2008).  nemli bireysel ve örgütsel sonuçları olan bilişsel değerlendirmelerden bir diğeri de, çalışanların bir iş talebini engelleyici veya meydan okuyucu bir talep olarak algılamasıdır. Kronik olarak engelleyici iş taleplerine maruz kalmak tükenmeye neden olurken, meydan

okuyucu iş talepleri genellikle motive edici potansiyele sahiptir. Ohly ve Fritz (2010) yaptıkları araştırmada, çalışanların iş taleplerini meydana okuyucu olarak değerlendirme olasılıklarının, durumsal şartlara göre birey içi değişkenliğe sahip olduğunu göstermişlerdir.

1.3.4. Sosyal İlişkiler ve Çalışan İyi Oluşu

İşyerinin sosyal boyutunda, çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler de iyi oluş ve mutluluk ile ilgili merkezi bir rol üstlenmektedir. Fakat bu konu örgütsel yazında oldukça ihmal edilmiştir (Baumeister, Leary, 1995). İşyerinde sosyal bağlar ve kişiler arası ilişkilerin önemi son dönemde fark edilmeye başlanmıştır. Yüksek kaliteli bağlar, çalışan mutluluğu ve enerjisinin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir (Dutton, 2003; Dutton & Ragins, 2007).

Sosyal destek, bir kişinin diğer insanlarca önemsenmesi, onlardan yardım alabilmesi ve destekleyici bir sosyal ağına parçası olduğunu algılaması durumudur. Sosyal açıdan bir çalışanın iş arkadaşları veya yöneticisinden sosyal destek alabilmesi, diğerleri nazarında itibar görmesi veya ödüllendirilmesi iş kaynakları arasında sayılmaktadır. Sosyal bir yapı içinde yerleşik olan insanlar, çalışma hayatında da bir organizasyon içinde, sosyal bir yapı altında birarada çalışırlar. Sosyal destek, iş hayatında örgüt olarak adlandırılan bu sosyal yapıdan alınabileceği gibi, örgüt içerisinde yer alan iş arkadaşlarından, yöneticilerden veya aile gibi iş dışı sosyal çevreden de sosyal destek alınabilir (Beehr, 1995). Sosyal destek işyerinde birçok farklı biçimde olabilir. Diğerlerinin gösterdiği duygusal anlayış, önemli bilgilerin paylaşılması, yapılan işin takdiri, alınan geribildirimler, maddi ve manevi destekler, arkadaşlık farklı sosyal destek biçimleridir. Sosyal destek gerçekten alındığında (alınan destek) veya gerektiğinde alınabileceği düşünüldüğünde (algılanan destek) sosyal desteğin varlığından söz edebiliriz. Her iki durumda bizi desteklenmiş hissettirir.

Yardımcı olan veya rahatlatıcı bulunan sosyal desteklere fonksiyonel sosyal destek adı verilir. Fonksiyonel sosyal destekler, araçsal sosyal destekler ve duygusal sosyal destekler olmak üzere iki ana kategoride değerlendirilir (Semmer, Elfering, Jacobshagen, Perrot, Beehr & Boos, 2008). Duygusal sosyal destek, bir çalışanın diğerinin duygularını fark etmesi, yakınlık gösteren duygularını paylaşması, dinlemesi, hislerine saygı duyması ve değer vermesidir (Beehr, 1995). Duygusal destek ile çalışanlar

problemlerini paylaşılarak ve anlatarak duygusal olarak daha iyi hissederler. Araçsal destekler ise daha çok somut problemlerin çözümü ile ilgili olan desteklerdir. Bir görevi yerine getirirken çalışma arkadaşına yardım etmek, malzeme kaynak yardımında bulunmak, karşılaştığı bir problemi çözebilmek için bilgi ve tecrübeyi paylaşmak, araçsal desteklere örnek olarak verilebilir. Ayrıca araçsal desteklerin aynı zamanda duygusal bileşenlere de sahip olabileceğini belirtmek gerekir. İçinde bulunulan durumun özelliklerine göre araçsal ve duygusal destekler farklı düzeylerde faydalı olabilir. Örneğin çözümün belirli olduğu, problemin kontrol edilebilir olduğu durumlarda araçsal destekler, belirsizlik varsa ve problemin kontrol edilemediği durumlarda veya çözüm için herhangi bir somut şey yapılamadığı durumlarda duygusal destekler daha yararlıdır.

Sosyal destek çalışanlar üzerinde farklı mekanizmalar ile etkiye bulunabilir. Stres etkenlerini azaltabilir, stres etkenleri ile bunun sonucu oluşan gerilim ilişkisinde düzenleyici etkiye bulunarak gerilimi düşürebilir veya stres etkenleri yokken bireyin ait olma ihtiyaçlarını tatmin edip, diğerlerince önemsendiğini hissettirerek iyi oluşa pozitif katkıda bulunabilir (Beehr, 1995).

Çalışan için ifade ettiği sosyal anlama göre bazı durumlarda sosyal desteğin çalışan üzerinde olumsuz etkileri de oluşturabilmektedir. Sosyal desteğin nasıl verildiği olumsuz etkileri açısından önem kazanmaktadır. Eleştirerek, öz saygıya zarar vererek verilen sosyal destekler kişiyi olumsuz etkiler. Araçsal sosyal desteklerin taşıdığı duygusal mesajlarda önemlidir ve araçsal sosyal destekler verilirken ilgi ve saygı mesajları içermiyorsa, yararlı olmak yerine daha çok zarar verebilir. Fonksiyonel olmayan sosyal desteğin çalışan iyi oluşunu azalttığı gösterilmiştir. Sosyal destek verilemeden önce destek istenileceğinden emin olunmalıdır, aksi takdirde alınganlık oluşturabilir (Beehr, Bowling & Bennet, 2010). Sosyal destek almak bazen “sosyal borçluluk” hissi yaratabilir, kişi destek karşısında karşılık vermek zorunda hissedebilir ve kendisini borçlu hissedebilir (Buunk, de Jonge, Ybema & de Wolff, 1998). Destek almak bazen kişinin kendisine olan saygısı için bir risk taşır. Sosyal desteğe ihtiyaç duyulması, yetkinlik, motivasyon veya esneklikten yoksun olmak gibi kişinin kendisinde aşağılık duygusu oluşturacak öz değerlendirmelere neden olabilir (Beehr, Bowling, & Bennett, 2010; Deelstra, Peeters, Schaufeli, Stroebe, Zijlstra, & van Doornen, 2003).

Sosyal ilişkilerin çalışan iyi oluşunu etkileme biçimlerinden bir diğeri de, birlikte çalışılan insanlarla olan etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal bulaşmadır. Duygusal bulaşma etkileşimde bulunan kişinin duygusal durumundan etkilenmek ve benzer duyguların deneyimlenmesidir. Takım arkadaşları, müşteriler veya liderle olan etkileşimlerde yaşanan duygusal bulaşmaya dair çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Johnson, 2008, Bakker, Emmerik, & Euwema, 2006).

İşyerindeki sosyal ilişkiler bağlamında lider özellikleri, lider davranışları gibi konular da çalışan iyi oluşunu etkileyen bir başlık olarak çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır. Örneğin lider-üye ilişkileri, lidere duyulan güven, karizmatik liderlik, liderlerin otonomi desteği sunması gibi lider davranışları ve özelliklerinin, çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini, işe adanması ile ilişkili olduğu çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir (Gerstner, Day, 1997; DeGroot, Kiker & Cross, 2000; Dirks & Ferrin 2002, Baard, Deci & Ryan, 2004).

1.3.5. Kişi-İş Uyumu Bakış Açısı ve Çalışan İyi Oluşu

İşyerinde çalışan iyi oluşunun öncüllerinin açıklanmasında kullanılan bir diğer yaklaşım, kişi-örgüt uyumu veya kişi-iş uyumu konularıdır. Uyum kavramı literatürde çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Örneğin birey kişiliği veya değerlerinin, örgüt kültürü veya örgütteki diğer üyeler ile uyumu tamamlayıcı uyum olarak ele alınmıştır (Fisher, 2010). Uyum kavramı bazen de ihtiyaçlar ile kaynakların uyumunu ifade ederek, örgütün veya işin, bireyin arzuları ve ihtiyaçları veya tercihlerini karşılaması olarak ele alınmıştır (Fisher, 2010). Ayrıca bazen uyum kavramı, iş talepleri ve çalışan yeteneklerin uyumu bakımından ele alınarak, çalışanın yetenek ve becerilerinin işin gereksinimlerini karşılaması anlamında da kullanılmıştır (Fisher, 2010). Tamamlayıcı uyum veya ihtiyaçlar ile kaynakların uyumunun, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa katkısı çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir (Bretz & Judge, 1994; Edwards, 1991; Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Westerman & Cyr, 2004). İhtiyaçları karşılayacak kaynakların bulunduğu, çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel amaçların uyumlu olduğu iş ortamlarında çalışanlar daha mutlu olmaktadır (Fisher, 2010). Bireyler arasında aynı iş koşulları ve olaylarının öznel algılamalarının farklı olduğu dikkate alındığında, kişilerin amaç, değer, tercih ve isteklerini dikkate alan kişi- iş uyumu yaklaşımları çalışan iyi oluşunu daha iyi açıklayabilmemiz için ön plana çıkmaktadır (Verquer, Beehr & Wagner, 2003).

1.3.6. Etkileşimler (Durumsallık) Bakış Açısı ve Çalışan İyi Oluşu

Geniş bir zaman dilimi içinde değerlendirildiğinde, çalışan iyi oluşunun stabil görünen genel seviyesinin dışında, bu genel düzey etrafında dalgalanmasına neden olan, günlük veya dönemsel değişimlerine neden olan öncülleri, durumsallık yaklaşımı veya etkileşimler yaklaşımı ile açıklanmaktadır. İş özellikleri, iş koşulları ve iş olayları etkileşimler yaklaşımının birer parçasıdır. Etkileşimler yaklaşımında çalışan iyi oluşu, çeşitli iş özellikleri (örneğin beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, geribildirim, otonomi), iş talepleri ile (örneğin iş yükü, örgütsel kısıtlamalar, kişiler arası uyumsuzluklar, adaletsizlik) ve iş kaynakları ile (örneğin sosyal destek) ilişkili olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, örgütsel özellikler, iş özellikleri ve bireysel özelliklerin belirli durumlarda oluşan kombinasyonlarının karşılıklı etkileşimleri, çalışan iyi oluşuna dair sonuçları belirlemektedir. İyi oluşun ve olumlu tutumların doğrudan çevresel ortamlar, şartlar veya olaylar tarafından değil, bireylerin bu ortamları ve olayları algılamaları, yorumlamaları ve değerlendirmeleri tarafından yaratıldığını da hatırlamak önemlidir (Lazarus 1991; Scherer, Schorr & Johnstone, 2001). Değerlendirmeler sadece olayların nesnel doğasından değil, aynı zamanda kişisel eğilimlerden, beklentilerden, atıflardan ve sosyal etkilerden de etkilenmektedir (Salancik & Pfeffer 1978; Thomas & Griffin, 1983). Bu ilişkiler kesitsel araştırmalarda oldukça kısıtlı gözlenebilirken, boylamsal araştırmalarda öngörülen şekilde görülebilmektedir. Bundan sonraki bölümde çalışan iyi oluşunun öncülleri, akademik alanda en çok kullanılan çalışan iyi oluş biçimlerinden işe adanma tükenmişlik için ele alınacaktır.

1.3.7. Çalışan İyi Oluşu Biçimlerinden İşe Adanma ve Tükenmişlik Öncülleri

Pozitif çalışan iyi oluş biçimlerinin iş tatmini, iş bağlılık, işe adanma, akış vb. kavramlarla temsil edildiği daha önceki bölümlerde açıklanmıştır. Negatif çalışan iyi oluşunun en önemli göstergesi de işyerinde tükenmişliktir. Bu bölümde pozitif yönde işe adanma, negatif yönde de tükenmişliğin öncülleri ele alınacaktır.

Pozitif yönde çalışan iyi oluş biçimlerimden işe adanma; işe yönelik katılım, bağlılık, tutku, coşku, çaba ve enerji ile karakterize edilebilecek bir kavramdır. İşe adanmanın öncülleri, genel olarak örgütsel özellikler, iş özellikleri, bireysel özellikler ve kişi-iş uyumu yaklaşımları ile incelenebilir. Bunların yanı sıra işyerindeki sosyal ilişkilerin niteliği, iş çevresi ve birey etkileşimleri gibi yaklaşımlar işyerindeki

durumsallıkları ön plana çıkaran, işe adanmanın öncüllerini ortaya koyan yaklaşımlardır. Örgütsel özellikler bakımından işe adanmanın tahmincileri için birtakım araştırmalar yapılmıştır. Örneğin işin yeniden tasarlanması gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, özellikle iş kaynakları üzerindeki olumlu etkileri aracılığıyla işe adanmayı olumlu yönde etkileyebileceğini gösterilmiştir (Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013; Holman & Axtell, 2016). Karatepe (2013) IKY uygulamalarından eğitim, personeli güçlendirme ve ödüllendirme gibi yüksek performanslı iş uygulamalarının, organizasyonda sinerji yaratacağını ve sonuçta çalışan işe adanmasını olumlu etkilediğini göstermiştir. Suan ve Nasurdin (2014) IKY uygulamalarından özellikle performans değerlendirme ve eğitimin, işe adanma ile olumlu ilişkide olduğunu göstermiştir. Stratejik uyum gibi örgütsel düzeydeki kaynakların etkisi üzerine de yapılan araştırmalar bulunmaktadır (Biggs, Brough & Barbour, 2014).

İş özellikleri bakımından işe adanmanın öncülleri iş kaynakları adı altında değerlendirilmektedir. Kaynaklar ile ifade edilen “bireyin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğunu algıladığı herhangi bir şey” olabilir (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman, 2014, s. 6). Temel olarak işe adanma, işyerinde kaynakların motive edici potansiyelinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kaynaklar iş kaynakları ve bireysel kaynaklar olarak sınıflandırılabilir. İşyerinde sahip olunan kaynakların işe adanma için bir tahminci olması; psikolojik sözleşme teorisi (Kahn, 1990), iş karakteristikleri modeli (Hackman & Oldham, 1980), öz-belirlenim teorisi (Ryan & Deci, 2000), sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986), iş kaynakları ve talepleri teorisi (Bakker & Demerouti, 2008), kaynakların korunması teorisi (Hobfoll & Shirom, 2000), genişletme ve inşa etme teorisi (Fredrickson, 2001) gibi farklı teorilerden yararlanılarak açıklanmıştır. İşe adanmaya yol açan iş özellikleri, diğer bir deyişle iş kaynakları; işyerindeki araç gereçler, karar alma sürecine katılım, meslektaşlardan sosyal destek ve esnek çalışma süreleri gibi fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel nitelikte olan kaynaklardır. İş kaynakları, bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını (otonomi, yeterlilik, ilişkili olma) karşıladığı durumlarda, içsel motive edici özellikte işlev görürler (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). İş kaynakları bireylerin iş hedeflerine ulaşmalarında araçsal nitelikte işlev görmeleri durumunda ise dışsal motive edici özellikte de olabilirler (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Motive edici doğası gereği, iş kaynakları çalışanları canlandırır, teşvik eder, azim ve çabalarına odaklanmalarını sağlar.

İş kaynakları motive edici özellikleri nedeniyle işe adanma için önemli bir öncül olarak görülmektedir. İş kaynaklarına örnek olarak, işte kontrole sahip olmak, sosyal destek alabilmek, olumlu performans hakkında geribildirim alabilmek, görev çeşitliliğinin olması, çalışanları dönüşümsel liderlik ile desteklenmek örnek verilebilir.

İşe adanma çoğunlukla iş kaynaklarıyla ilişkilendirilse de meydan okuyucu olarak algılanan iş taleplerinin de işe adanmayı teşvik edeceği düşünülmektedir. Meydan okuyucu talepler, karşılandığında işte gelişim, ustalaşma ve gelecekteki kazanımlar için fırsatlar sunduğu için motive edici potansiyele sahiptir. Meydan okuyucu iş taleplerine iş yükü, zaman baskısı, zihinsel talepler ve sorumluluk örnek gösterilebilir. Uygun kaynaklara sahip olunduğu sürece, meydan okuyucu iş taleplerinin işe adanma ile pozitif ilişkili olacağı düşünülmektedir. İş talepleri, meydan okuyucu nitelikte olmadığı durumlarda ise engelleyici iş talepleri olarak adlandırılmakta ve işe adanmayı azaltıcı yönde özellik göstermektedir. Aşağıdaki **Tablo 1.1**'de işe adanmayı olumlu yönde arttıracak çeşitli iş kaynakları örnekleri yer almaktadır.

Tablo 1.1: Shaufeli ve Taris Tarafından Önerilen İş Kaynakları, Schaufeli & Taris (2014)

İŞ KAYNAKLARI	
İşin Kontrolünün Çalışanda Olması	Aileden İşe Yansıyan Olumlu Haller
Karar Serbestliği	Profesyonelliğin Verdiği Gurur
Gelişim Fırsatları	İşyerinde Adalet
İşin Meydan Okuyucu Yanları	Olumlu Müşteri İletişimi
Görev Çeşitliliği	Yönetici ile İlişkinin Kalitesi
Gelişme	Güvenlik İklimi
Takdir	İşyerindeki Sosyal İklim
Özerklik	İş Arkadaşlarından Sosyal Destek
Uсталık	Yöneticilerden Alınan Sosyal Destek
İletişim	Becerilerin İşte Kullanılabilmesi
Maddi Ödüller	Yöneticinin Verdiği Koçluk
Hedef Netliği	Yenilikçi İklim
Bilgi	Takım Uyum
Mesleki Gelişim İçin Fırsatlar	Olumlu Psikolojik İklim
Karar Almaya Katılım	Takım İklimi
Performans Geribildirimi	Maddi Ödüller
Liderlik	Yönetime Güven

İşe adanma düzeyini etkileyen öncüller arasında bireysel özellikler de yer almaktadır. İşe adanmanın öncülü olarak değerlendirilen bireysel özellikler, nesnel veya öznel bireysel farklılıklardan olarak sınıflandırılabilir. Nesnel bireysel özellikler çalışanların demografik özelliklerinden oluşmaktadır. Yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenleri içeren nesnel bireysel özellikler ile işe adanma ilişkisi çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Fakat yapılan araştırmalarda tutarlı sonuçlara rastlanmamıştır. Örneğin cinsiyet ve işe adanma arasındaki ilişki için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) dokuz ülkede yaptıkları ölçek geçerliliği çalışmalarında, cinsiyet ve işe adanma arasında zayıf veya anlamsız bir ilişki olduğunu sonucunu bulmuşlardır. Öte yandan, kadınların erkeklerden daha yüksek işe adanma düzeyleri sergilediklerinin tespit edildiği araştırmalar da vardır (Avery, McKay & Wilson, 2007). Yaş ve işe adanma arasındaki ilişkiye ilişkin araştırma sonuçları da benzer şekilde tutarlı değildir. Schaufeli ve Bakker (2003), Utrecht İş Bağlılığı Ölçeğinin (UWES) psikometrik özelliklerinin test edilmesiyle ilgili uluslararası çalışmalarında, genel örneklem için yaş ve işe adanma arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildirmiştir. Avery, McKay ve Wilson ise (2007) Birleşik Krallık'ta çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada işe adanmanın yaş ilerledikçe azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Robinson, Hooker ve Hayday (2007), işe adanmayı kariyer ortalarında düşüşe geçtiğini, genç çalışanlar arasında (20 yaş altı) en yüksek düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Demografik değişkenlerden eğitim ve işe adanma arasında da genellikle beklenen ilişkiler bulunamamıştır. Avery ve diğerleri (2007) daha fazla eğitime sahip çalışanların, psikolojik olarak anlamlı bulabilecekleri bir iş seçebilme şanslarının yüksek olduğunu düşünerek, daha yüksek düzeyde işe adanma göstereceklerini tahmin etmişlerdir. Ancak çalışmaları sonucunda eğitim ve işe adanma arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Vanam (2009) ise eğitim ve işe adanma arasında pozitif ilişki olduğunu, yani katılımcılar ne kadar çok eğitilmişlerse işe adanmalarının o kadar yüksek olduğunu raporlamıştır. Görev süresi ile işe adanma ilişkisini araştıran çalışmalarda, çoğunlukla görev süresi ile işe adanma arasında negatif bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Avery ve diğerleri, 2007; Robinson ve diğerleri, 2004). Aynı örgüt içinde geçen görev süresi arttıkça, işe adanma düşüş eğilimi göstermektedir.

İşe adanmanın bir diğer öncülü öznel bireysel özelliklerdir. Öznel bireysel özellikler, bireyin kendisini çevreleyen ortamı, şartları ve olayları kendisine özgü biçimde

algılamasını sağlayan, kişilik özellikleri, durumsal özellikleri, anlık duyguları hisleri veya değerlendirmelerinden oluşur. İşe adanma bağlamında, bireyin iş talepleriyle başa çıkmasını ve iyi performans göstermesini sağlayan bireysel özellikler, bireysel kaynaklar olarak adlandırılır (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson, 2017). Bireye içkin olan bu kaynaklar, kişinin çevresini başarıyla kontrol edebildiğine yönelik algılamaları ve inançlarını oluşturan kişisel özellikleri ve davranışlarından oluşur. Bireysel kaynakların iş kaynaklarına benzer şekilde iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde fonksiyonel görevleri vardır. Bireysel kaynakların bazıları kişilik özellikleri gibi değişken olmayan yapılara karşılık gelirken, bazıları bireylerin durumsal özellikleri gibi daha değişken yapıdadırlar.

Kişilik özellikleri bireylerin genel işe adanma düzeylerinin güçlü bir tahminicisidir. Christian, Garza & Slaughter (2011) yaptıkları meta analiz çalışmasında, işe adanmanın bireylerin kişilik özelliklerinden proaktif kişilik, pozitif duygulanım eğilimi ve vazifeşinaslık (conscientiousness) ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Macey ve Schneider (2008a) kişisel eğilimlerden üç özelliği; proaktif kişilik, pozitif duygulanım eğilimi ve vazifeşinaslığı işe adanmanın önemli öncülleri olarak tanımlamıştır. İşe adanmış çalışanlar, daha yoğun hissedilen bir başarıma ihtiyacına sahiptirler. Yani işe adanmış çalışanlar, önemli başarılar elde etmek ve yeni beceriler kazanmak için güçlü bir istek duyarlar ve yüksek performans standartlarının peşinde koşarlar. Başarma ihtiyacı, vazifeşinaslığın bir alt boyutudur. Vazifeşinaslık; başarıma ihtiyacı, öz disiplin, mükemmeliyetçilik, dikkatlilik ve kendi kendini organize edebilme alt boyutlarından oluşan bir kişilik özelliğidir. Vazifeşinaslık, yapılan araştırmalarda sürekli olarak performans ile güçlü ilişkili bulunmuştur (Barrick & Mount, 1991). Beş büyük kişilik boyutu (McCrae & John, 1992) ile işe adanma arasındaki ilişkiler hakkında yapılan bir meta-analiz çalışmasında da özellikle sorumluluk ve dışa dönüklük, işe adanma ile büyük ölçüde ilişkili olarak bulunmuştur (Young, Glerum, Wang & Joseph, 2018). Kişilik özellikleri kapsamında sayılan temel benlik değerlendirmeleri ile işe adanmanın ilişkisini araştıran bir başka çalışma sonuçları da temel benlik değerlendirmeleri ile işe adanma arasında pozitif ilişki bulunduğunu göstermiştir (Lee, 2015).

Kişilik özelliklerine göre nispeten zaman içinde daha fazla değişim gösterdiği düşünülen, bireylerin durumsal özellikleri de bireyler arasındaki işe adanma

düzeylerindeki farklılıkların bir kısmını açıklayabilmektedir. Literatürde sıklıkla değerlendirilen durumsal bireysel kaynaklar arasında, öz yeterlik, iyimserlik, iç denetim odağı ve dayanıklılık bulunmaktadır. Psikolojik sermaye kavramını oluşturan dört bireysel kaynağa odaklanan Vink, Ouwenel ve Le Blanc (2011) öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın, işe adanma ile pozitif ilişkisini göstermişlerdir. Benzer şekilde öz yeterlik, iyimserlik, iç denetim odağı ve dayanıklılık ile işe adanma arasında bulunan pozitif ilişki çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen & Mauno, 2013; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

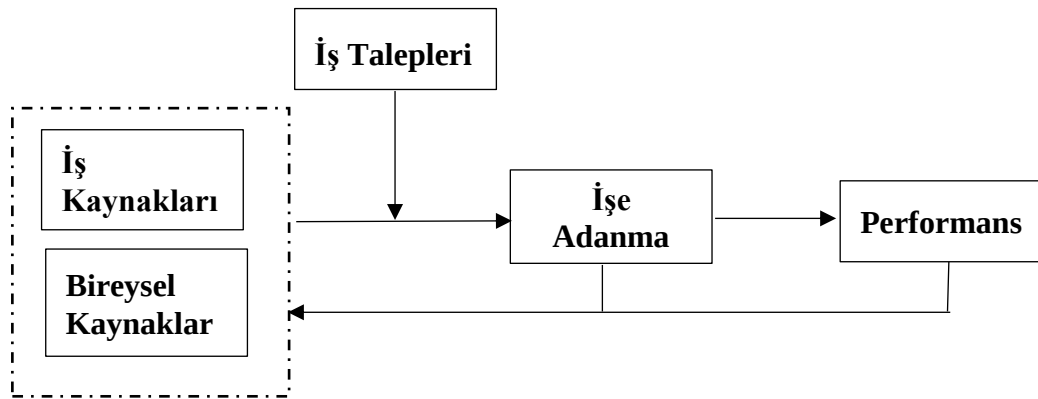
Son dönemde, işe adanmanın öncülleri ile ilgili yapılan araştırmalarda işe adanmanın günlük veya anlık değişimleri üzerinde de durulmaktadır. Bu bakış açısına göre, bir kişinin her zaman tamamen işine adanmış olamayacağı, farklı görevler için, farklı zaman dilimleri içinde farklı işe adanma düzeyleri arasında hareket edeceği vurgulanmaktadır. Öznel bireysel özelliklerden, duygular hisler ve değerlendirmeler, bu kapsamda günlük işe adanma düzeyini etkileyen öncüllerdendir. Örneğin Kühnel, Sonnentag, and Bledow (2012) günlük bireysel kaynaklardan sabahları dinlenmiş olarak uyanmanın, işe adanmanın kişiler için ortalama düzeyi etrafında dalgalanan değişkenlikleri açıklayabildiğini göstermiştir. Günlük işe adanma; günlük taleplerin, kaynakların ve proaktif davranışların bir fonksiyonu olarak dalgalanabilen, günlük enerji (vigor), adanma (dedication) ve bütünleşme (absorbtion) düzeyleri ifade edilmektedir (Bakker & Albrecht, 2018). Günlük işe adanma, günlük değişebilen iş kaynakları, bireysel kaynaklar ve iş talepleri gibi farklı durumsallıkların etkisiyle, birey içi değişimler gösterebilen bir değişkendir. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009) günlük işe adanmanın ve dolayısıyla günlük performans sonuçlarının, günlük iş kaynakları ve kişisel kaynakların bir sonucu olduğunu göstermiştir. Fast-food restoran çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların birçok kaynağa eriştikleri günlerde daha fazla işe adanmışlık deneyimlediklerini göstermişlerdir. Günce çalışmaları olarak adlandırılan bu boylamsal çalışmalar ile görülmektedir ki, güne özgü işe adanma düzeyi bir kişi için hafta boyunca değişebilmekte ve bu değişkenlikler o güne özgü iş talepleri ve iş kaynakları ile açıklanabilmektedir.

İşe adanma için, işyerindeki sosyal ilişkilerin niteliği de önemli bir etkidir. İşyerinde bireyler arasında kaliteli bir bilgi alışverişini ve etkileşimi teşvik edici bir sosyal

bağlam iş kaynağı olarak işlev görmektedir. Sosyal destek ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler, işe adanmayı teşvik edebilecek sosyal iş kaynakları arasında sayılabilir (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson, 2017). Sosyal ilişkilerin kalitesi bağlamında, takım çalışması ve performans arasındaki ilişkiyi gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Balkundi & Harrison, 2006; Maynard, Mathieu, Gilson, O'Boyle & Cigularov, 2013). Sosyal ilişkiler kapsamında gittikçe artan sayıda araştırmada, liderlerin çalışanların işe adanmasında önemli bir rol oynadığı gösterilmiştir. Liderler ve çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimler ve liderlik özellikleri, örneğin görev odaklı veya ilişki odaklı liderlik biçimleri işe adanmayı farklı şekillerde etkilemektedir. Liderlik ve işe adanma ilişkisi hakkında, dönüşümsel liderliğin çalışanın bireysel kaynaklarını ve iş kaynaklarını etkileyerek işe adanmayı arttıracak çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir (Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos & Maduro, 2014; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011; Tuckey, Bakker & Dollard, 2012).

İş kaynakları ve bireysel kaynakların motive edici potansiyelinden yola çıkarak, Bakker ve Demerouti (2007) işe adanma için **Şekil 1.5**'te gösterildiği gibi bir model önermişlerdir.

Şekil 1.5: Bakker ve Demerouti'nin İş Talepleri ve Kaynakları ile İşe Adanma Modeli, Bakker & Demerouti (2008)



Bu modele göre, özellikle iş talepleri yüksek olduğunda, iş kaynakları ve bireysel kaynaklar önem kazanır ve kaynakların motivasyonel potansiyelleri ortaya çıkar. Bu durumda iş kaynakları ve bireysel kaynaklar iş hedeflerinin başarımında destekleyici olurlar ve işe adanmayı arttırırlar. İşe adanma akabinde, performans, örgütsel bağlılık,

bireysel sorumluluk alma gibi davranış ve tutumları da olumlu yönde etkiler. Kısaca özetlemek gerekirse, iş talepleri ve iş kaynakları teorisi; iş kaynaklarının işe adanma ile pozitif ilişkili olduğunu, meydana okuyucu iş taleplerinin iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendireceğini, engelleyici iş taleplerinin iş kaynakları ile işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatacağını, işe adanmanın performansla pozitif ilişkili olduğunu ve çalışanların kendi işe adanmalarını artırmak için iş becerikliliği (job crafting) davranışları göstereceğini önermektedir (Demerouti, 2014).

Çalışan iyi oluşunun negatif tezahürleri akademik alanda sıklıkla araştırma konusu yapılmıştır. En çok ilgi gören negatif çalışan iyi oluş biçimlerinden birisi tükenmişliktir. Tükenmişlik; yorgunluk veya duygusal tükenme biçiminde yaşanan bir stres tepkisi, hizmet verilenlere karşı duyarsızlaşma veya sinizm biçiminde deneyimlenen zihinsel bir uzaklaşma ve yapılan işte başarı ve etkinlik eksikliğini içeren çok boyutlu bir yapıdır (Schaufeli & Salanova, 2014). Tükenmişlik işyerinde kronik olarak stres kaynaklarına maruz kalmanın bir sonucu olarak, öncelikle enerji kaynaklarının tükenmesi ile yorgunluk ve duygusal tükenme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Enerji kaynaklarını korumak için birey işinden veya hizmet verdiklerinden zihinsel bir uzaklaşmaya girmekte, duyarsızlaşma veya sinik tutumlar geliştirmektedir. Bu davranış sonucunda iş performansı düşerek, kişisel başarı hissinin azalmasına yetersizlik hislerinin oluşumuna neden olmaktadır.

Çalışma faaliyeti genellikle hiyerarşileri, çalışma kuralları, belirli kaynakları bulunan daha büyük bir örgüt içinde gerçekleştirilmektedir. Örgütsel özellikler, özellikle adalet ve hakkaniyete ilişkin temel beklentileri ihlal ettiklerinde, çalışanlar üzerinde, geniş kapsamlı ve kalıcı etkilerde bulunabilirler (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Bu nedenle, tükenmişliğin öncülleri araştırılırken, işin gerçekleştiği örgütsel özellikler, tükenmişliği etkileyen bağlamsal odak kapsamında yer almalıdır. Örgütsel süreçler ve yapılarda örtük olan birtakım değerler, çalışanların işleri ile aralarında kurdukları duygusal ve bilişsel ilişkileri etkileyebilmektedir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Örgütler içinde bulundukları ekonomik sosyal ve kültürel bağlamların etkileri ile birtakım değişimlere maruz kalmaktadırlar. Örneğin birleşmeler, satın almalar, küçülmeler gibi örgütsel değişimler çalışanlar üzerinde önemli etkilerde bulunabilmektedir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Tüm bu örgütsel etkiler, en çok algılanan karşılıklı değiş tokuşları temsil eden psikolojik sözleşmeler (Rousseau, 1995) üzerinde belirginleşebilir.

Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışan iyi oluşunu sürdürebilmek için önemli olan karşılıklılık kavramını aşındırdığı için muhtemelen tükenmişlik yaratacaktır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Örgütsel özelliklerin yanı sıra, tükenmişliğin en önemli belirleyicilerinden birisi yapılan işin özellikleridir. Tükenmişlik araştırmalarında iş özellikleri bağlamında en sık karşılaşılan öncüller; aşırı iş yükü, zaman baskısı, uzun çalışma saatleri, müşteri ve hizmet alanlar ile yoğun etkileşimler gibi niceliksel iş taleplerine kronik bir şekilde maruz kalmaktır. Niceliksel iş taleplerinin yanı sıra çatışan iş rolleri, iş rolünün kapsamlı bilgi gerektirmesi gibi niteliksel iş taleplerinin de kronik bir şekilde deneyimlenmesi tükenmişliğe neden olmaktadır (Schaufeli & Salanova, 2014). Tükenmişlik, aşırı ölçüde ve kronik biçimde deneyimlenen iş taleplerinin neden olacağı enerji tüketme süreci ile başlar ve çalışanın artan iş taleplerini karşılamak için çabalarını arttırarak enerji yedeklerini tüketmesi sonucunda tükenme meydana gelir. Tükenmişliğin bazı iş kaynaklarından yoksun kalınması ile de ilişkisi vardır. İş arkadaşlarından veya yöneticilerinden sosyal destek alamama, tamamlanan işler hakkında geri bildirim eksikliği, karar almaya dâhil olamamak, işin kontrolünün çalışanda olmaması gibi, iş hedeflerine ulaşmak için araçsallık değeri olan bir takım iş kaynaklarının kronik eksikliği de çalışanda tükenmişlik yaratabilmektedir (Neveu, 2007). Belirli iş karakteristikleri ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak için kavramsal bir model olarak geliştirilen İş Talepleri ve Kaynakları modelini (Schaufeli & Bakker, 2004) kullanarak çalışanlarda tükenmişliğin öncülleri sıklıkla incelenmiştir. İş Talepleri ve Kaynakları modeline göre çalışan iyi oluşunu belirleyen iki ana süreç bulunmaktadır. Bunlar süreçler, enerji süreci ve motivasyonel süreçtir. Enerji süreci yüksek iş talepleri ile tetiklenirken, motivasyonel süreç iş kaynakları tarafından başlatılmaktadır (Reijseger, Schaufeli, Peeters, Taris, Van Beek & Ouwenel, 2013). Bir çalışma ortamında sürekli biçimde yüksek iş talepleri ve yetersiz kaynakların olması, enerji kaynaklarının kronik biçimde harcanması ile enerji sürecini tetikleyerek tükenmişliğe neden olurken, ideal seviyede meydan okuyucu talepler ile birlikte kaynakların bol olması motivasyonel süreci başlatıp işe adanmaya yol açmaktadır. Yapılan araştırma bulguları iş kaynakları ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin tutarlı bir şekilde negatif olduğunu ortaya koymaktadır (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). İş Talepleri ve Kaynakları teorisi iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkide tamponlayıcı bir rol oynadığını

önermektedir (Bakker & Demerouti, 2007, Bakker & Demerouti, 2014, Demerouti & Bakker, 2011). Bakker, Demerouti ve Euwema (2005), çalışanların otonomi yaşadıklarında, geri bildirim aldıklarında, sosyal destek aldıklarında veya yöneticileri ile yüksek kaliteli bir ilişkiye sahip oldukları durumlarda, aşırı iş yükü, duygusal talepler, fiziksel talepler ve aile-iş çatışması gibi zorluklara maruz kalsalar dahi yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamadıklarını bulmuşlardır. Bu nedenle, yüksek iş taleplerinin düşük iş kaynakları ile bir araya geldiği durumlarda tükenmişliğin gelişmesi daha olasıdır. Çalışanların, kronik biçimde maruz kaldıklarında tükenmişlik yaşamalarına neden olabilecek çeşitli iş talepleri **Tablo 1.2**'de belirtilmiştir.

Tablo 1.2: Schaufeli ve Taris Tarafından Önerilen İş Talepleri, Schaufeli & Taris (2014)

İŞ TALEPLERİ	
Aşırı İş Yükü	Performans Talepleri
Ağırlık Kaldırma	Fiziksel Talepler
Kişilerarası Çatışma	Niteliksel İş Yükü
İşin Bürokratik Talepleri	Organizasyonel Yapılanmalar
İş Baskısı	Sorumluluk
Duygusal Talepler	Riskler Ve Tehlikeler
Merkezileştirme	Rol Belirsizliği
Bilişsel Talepler	Rol Çatışması
Karmaşıklık	Cinsel Taciz
Bilgisayar Sorunları	Zaman Baskısı
Müşteriler İle Yorucu İletişim	Olumsuz Vardiyalı Çalışma Programı
Organizasyonda Küçülme	Olumsuz Çalışma Koşulları
Duygusal Talepler	İş Baskısı
Kişilerarası Çatışma	Aile-İş Çatışması
İş Garantisi Olmayışı - Güvensizlik	Aşırı İş Yükü
Aileden İşe Yansıyan Olumsuzluklar	Yönetime Güvensizlik
Müşterilerin Kaba Davranışları	Rutinlik
Yetersiz Eğitim	İşin Sıkıcılığı

Bireysel özellikler bağlamında, tükenmişlik, bir takım bireysel özellikler ile bağlantılı olarak görülmektedir. Tükenmişlik ile ilişkili olabilecek bireysel özellikler, nesnel ve öznel bireysel özellikler sınıflandırması ile ele alınabilir. Nesnel bireysel özellikler ile tükenmişlik ilişkisi, diğer durumsal değişkenlere göre genellikle, nispeten

zayıf bir ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Nesnel bireysel özellikler kapsamında, demografik değişkenlerden yaş ile tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle genç çalışanlarda tükenmişlik görülme olasılığının 30 veya 40 yaşının üzerindeki çalışanlara göre daha fazla olduğu raporlanmıştır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Yaş aynı zamanda iş deneyimi ile ilişkili bir değişken olduğu için, iş hayatının erken dönemlerindeki tecrübesizlikler, tükenmişliğin gençlerde daha sık görülmesinin bir nedeni olarak düşünülebilir (Brewer & Shapard, 2004).

Yine nesnel bireysel özelliklerden cinsiyet ile ilgili yapılan araştırmalarda, tükenmişlik cinsiyet ilişkisi için genellikle tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bir takım araştırmalar, kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik sergilediklerini (Johnson, 1991; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), erkeklerin kadınlara göre nispeten daha yüksek düzeyde tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma yaşadıklarını (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) ve zihinsel uzaklaşma gösterdiklerini (Johnson, 1991) raporlamıştır.

Nesnel bireysel özelliklerden eğitim ve tükenmişlik ilişkisi içinde, bazı araştırmalarda eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik bildirdikleri raporlanmıştır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Eğitimin, meslek ve statü gibi değişkenler ile de ilişkili olduğu düşünüldüğünde, yüksek eğitime sahip kişilerin daha fazla sorumluluk yüklendikleri ve daha stresli işlere sahip olmaları olasıdır. Ayrıca yüksek eğitilmiş insanların işlerinden daha yüksek beklentilere sahip olması ve bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda daha fazla sıkıntı çekmeleri söz konusu olabilir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Ancak eğitim düzeyi ve tükenmişlik ilişkisinde her zaman benzer sonuçlara ulaşılmamıştır, örneğin Alman çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, düşük eğitim seviyesine sahip çalışan grupları için tükenmişliğin daha yüksek olduğu görülmüştür (Mohren, Swaen, Kant, Van Amelsvoort, Borm & Galama, 2003).

Diğer grup bireysel özellikler arasında, öznel bireysel özelliklerin tükenmişlik ile ilişkisi sıkça araştırılmıştır. Tükenmişlik ile ilgili kimlerin daha büyük risk altında olabileceğini keşfetmek amacıyla çeşitli kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkileri araştırılmıştır. Düşük düzeyde psikolojik dayanıklılık (günlük aktivitelere katılım, olaylar üzerinde kontrol duygusu ve değişime açık olma) sergileyen kişiler, özellikle duygusal

tükenme boyutunda daha yüksek tükenmişlik puanları almaktadır (Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Tükenmişlik, içsel kontrol odağına sahip kişilerden ziyade (kişinin olayları ve başarıları kendi yeteneğine ve çabasına atfetmesi), dışsal kontrol odağına sahip kişiler (kişinin olayları ve başarıları güçlü başkalarına veya şansa atfetmesi) arasında daha yüksektir (Ng, Sorensen & Eby, 2006; Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009). Başa çıkma stilleri ve tükenmişlik ilişkisi hakkında yapılan çalışmalarda, tükenmişlik yaşayanların stresli olaylarla pasif, savunmacı bir şekilde baş ettiği, aktif ve yüzleşmeye dayalı çıkma tarzının ise tükenmişlikle daha az ilişkili olduğu görülmektedir (Shin, Park, Ying, Kim, Noh & Lee, 2014). Benlik saygısı ve tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalarda, üç tükenmişlik boyutu da düşük benlik saygısı ile ilişkilendirilmiştir (Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009). Düşük seviyelerde psikolojik dayanıklılık, düşük benlik saygısı, dışsal kontrol odağı ve kaçınmacı başa çıkma tarzının tipik olarak strese yatkın bir bireyin profilini oluşturduğu iddia edilmiştir (Semmer, 2009). Tükenmişlik araştırmalarının sonuçları da bu kişilik profilinin tükenmişliğe yatkın oluşunu doğrulamaktadır.

Beş büyük kişilik boyutu (Costa & McCrae, 1992) üzerine yapılan araştırmalar, tükenmişliğin, büyük beş kişilik boyutlarından duygusal denge boyutuyla güçlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009). Duygusal denge; kaygı, öfke, depresyon, öz-bilinçlilik ve kırılganlığı içerir; duygusal olarak dengesiz bireyler psikolojik sıkıntılara yatkındır, bu nedenle daha kolay tükenmişlik yaşayabilirler. Beş büyük kişilik boyutundan dışa dönüklüğün ise, çalışanların iş ortamını daha pozitif algılamalarına katkıda bulunması nedeniyle tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009). Mükemmeliyetçiliğin tükenmişlik ile olan ilişkisinde, özellikle mükemmeliyetçi kaygıların, zorluklarla başa çıkmada kişileri yanlış stratejilere yönelmesi nedeniyle tükenmişliğe yol açabileceği gösterilmiştir (Hill & Curran, 2016). Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunun, A Tipi davranışla (rekabet, zaman baskısı altında yaşam tarzı, düşmanlık ve aşırı kontrol ihtiyacı) zayıf ilişkili olduğu raporlanmıştır (Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009). Özsaygı, genel öz yeterlilik, içsel kontrol odağı ve duygusal denge boyutlarından oluşan temel benlik değerlendirmelerinin (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003), çalışanların iş ortamını algılayışlarını biçimlendirmesi nedeniyle tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğu gösterilmiştir (Alarcon, Eschleman &

Bowling, 2009). Düşük temel benlik değerlendirme düzeyine sahip bireyler, zorlayıcı bir görevi tehdit edici veya stresli görebilirken, yüksek temel benlik değerlendirme skoruna sahip bireyler aynı görevi, meydan okuyucu ve başarılı olmak için bir fırsat olarak görebilmektedir.

Tükenmişliğin öncülleri kapsamında, kalıcı nitelikteki bireysel özelliklerin (kişisel özelliklerin) yanı sıra, daha değişken nitelikte olan bireylerin durumsal özellikleri veya anlık duygular hisler ve değerlendirmeleri de işyerinde hangi çalışanların hangi şartlar altında tükenmişlik yaşayabileceğini tespit edebilmek için dikkate alınmalıdır. Tükenmişlik geleneksel olarak, uzun süreli strese maruz kalmanın bir yanıtı olarak, kronik ve sabit bir durum olarak görülmüştür. Bununla birlikte, birey içi değişimlere odaklanan yaklaşım, aynı çalışan için tükenmişlik semptomlarının günden güne değişebileceğini öne sürmektedir (Sonnentag, 2005). Kavramsal olarak, durumsal nitelikteki tükenmişlik semptomları ile kronikleşmiş tükenmişlik sendromu birbirinden farklıdır (Basinska & Gruszczynska, 2020). Kronik anlamda tükenmişlik sendromu, tekrarlanan veya uzun süreli tükenmişlik semptomları yaşamaya işaret etmektedir. Tükenmişlik semptomları ise, günden güne değişebilen, artıp azalabilen değişken niteliktedir. Bu nedenle bireylerin durumsal özellikleri ve anlık duygular hisler ve değerlendirmeleri, durumsal şartlar olaylar ve değerlendirmeler bağlamında ortaya çıkan tükenmişlik semptomları ile ilişkili olarak incelenebilir. Örneğin pozitif ve negatif duygu durumu (mood) zaman içinde dalgalanabilen, kişilik özelliklerine göre daha az kalıcı nitelikteki, ancak deneyimlendiği anda belirli bir süre boyunca yaygın hissedilen pozitif veya negatif duygusal durumlardır (Fiske & Taylor, 1991). Belirli bir duygu durumu tetiklendikten sonra belirli bir süre boyunca devam eder ve bu süre zarfında diğer ilgisiz olaylar, etkileşimler ve deneyimler için bir bağlam sağlar (Zellars, Hochwarter, Perrew, Hoffman & Ford, 2004). Bu bakımdan pozitif veya negatif duygu durumu, bireyin duygusal kaynaklarının mevcut seviyesini belirleyerek, duygusal tükenme semptomlarının gelişmesinde olumlu ya da olumsuz yönde etkide bulunabilmektedir (Zellars, Hochwarter, Perrew, Hoffman & Ford, 2004).

Çalışanlar yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadıklarında, duygusal enerjileri tükenir, bilişsel yorgunluk ve fiziksel yorgunluk hissederler. Böylelikle kişisel kaynakları tüketilir. Kaynak kaybının tehdidi altındaki çalışanlar, kaynaklarını korumak ve elde tutmak için, işten uzaklaşarak işine karşı sinik tutumlar geliştirebilir ve şevklerini

kaybedebilirler. İşe karşı gelişen bu uzaklaşma davranışı, kişisel kaynakların korunmasını sağlayan özel bir koruyucu mekanizmadır (Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018). Bir takım durumsal nitelikteki bireysel özellikler, bu koruyucu mekanizmaya destek olarak, tükenmişlik semptomlarının birikmemesi ve tükenmişlik sendromuna dönüşmemesi için bireye katkıda bulunabilir. Örneğin psikolojik sermaye ve tükenmişlik ilişkisi araştıran araştırmacılar, psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasında önemli düzeyde negatif ilişki bulmuşlardır (Ali, Ali, 2014; Wang, Liu, Wang, Wang, 2012). Öz-yeterlik, iyimserlik ve öz saygı düzeyi yüksek olan bireylerin, büyük olasılıkla çalışma ortamları üzerinde kontrole sahip olduklarına inanmaları ve bu nedenle proaktif olarak sorunları çözme ve kaynak arama olasılıkları daha yüksek olduğundan, iş talepleriyle daha iyi başa çıkabilirler (Bakker & Costa, 2014).

Tükenmişlik öncülleri kapsamında yapılan araştırmalar iş bağlamı içinde sosyal ilişkilerin öneminin de altını çizmiştir. Tükenmişlik deneyiminde önemli bir faktör olarak ortaya çıkan sosyal ilişkiler; hizmet veren ve hizmet alanlar arasındaki ilişkileri, birlikte çalışanların kendi içlerindeki ilişkileri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri ve çalışanların özel arkadaş çevreleri ve aile üyeleri ile olan ilişkilerini kapsayabilir (Maslach, 1993). Son dönemdeki araştırmalar, sosyal olarak sağlıklı işyerlerini; kabalık, çözülmeyen çatışmalar, karşılıklı güven ve destek eksikliği ve hatta zorbalık gibi daha yıkıcı sosyal ilişkiler ile nitelemektedir (Leiter, 2012). Birtakım araştırmalarda, bazı müdahaleler ile bu tür işyerlerinde sosyal iklimin iyileştirilebileceği, böylece tükenmişliğin azaltılıp işe adanmanın geliştirilebileceği gösterilmiştir (Leiter, Day, Oore, & Spence Laschinger, 2012; Leiter, Laschinger, Day & Oore, 2011).

1.4. Çalışan İyi Oluşunun Örgütsel Sonuçları

Çalışan iyi oluşunun örgütsel sonuçları incelenirken, genellikle çalışan iyi oluş biçimleri ile çeşitli çalışan davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışan iyi oluşunun sonuçları hakkında yapılan araştırmalar genellikle kesitsel tasarımlara sahiptir. Kesitsel tasarımlardaki araştırmalar, tespit edilen ilişkilerin yönü hakkında kesin bilgi vermemektedir. Örneğin çalışan iyi oluşu mu yüksek performansla neden olur, ya da yüksek performans sonucunda mı çalışan iyi oluşu artar gibi bir çıkarım yapılamamaktadır. Çalışan iyi oluşunu manipüle edebilecek deneysel araştırma tasarımlarının gerçekleştirilmesi ise insanın doğal yaşam akışı içinde pek mümkün

olamamaktadır. Bu sebeple nedensel ilişkilerin yönü hakkında çıkarım yapabilmek için boylamsal araştırmalar yapılmasına gereklilik bulunmaktadır. Bu nedenle kesitsel araştırmalarda bahsedilecek olan öncül ve sonuçları, potansiyel öncüller ve sonuçlar olarak kabul etmek gerekmektedir.

Öncül veya sonuçlar ile ilgili değerlendirmelerde önemli sorunlardan birisi de ilişkilerin çift yönlü (reciprocal) olabilmesidir. Öncüller ve çalışan iyi oluşu arasında veya sonuçlar ve çalışan iyi oluşu arasında çift yönlü ilişkiler bulunabilir. Örneğin tükenmişlik yaşayan bir çalışan tükenmişlik yaşadığı için iş yükünü çok ağır olarak algılayabilir, ya da gerçekten iş yükü çok ağır olduğu için tükenmişlik yaşıyor olabilir. Bu çift yönlü ilişkileri doğru değerlendirip tespit edebilmek için boylamsal çalışmalar yapılmasına ihtiyaç vardır. Bir diğer önemli sorunda, öncüllerin birbiriyle etkileşim gösterebilmesidir. Örneğin aşırı iş yükü gibi iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkileri, sosyal destek gibi iş kaynaklarınca azaltılarak tamponlanabilmektedir, bir başka deyişle tükenmişliğe yol açan faktörler etkisizleştirilebilmektedir. Benzer şekilde işe adanma düzeyi, işin meydan okuyucu olan yönleri yüksekken iş talepleri artmasına rağmen artış gösterebilmektedir. Bazı durumlarda da çalışan iyi oluşunun sonuçları geri besleme etkisi ile bazı öncülleri etkileyebilmektedir. Örneğin çalışan iyi oluşu, yüksek işe adanma ile karakterize edilen bir çalışan, iş performansı yüksek olduğu için, yöneticilerinin verdiği birtakım imtiyazlarla iş kaynaklarına daha kolay ulaşabilir. Bir başka deyişle çalışan iyi oluşunun örgütsel veya bireysel sonuçları, çalışan iyi oluşunun bazı öncüllerini arttırabilmekte veya düşürebilmektedir. Tüm bu değerlendirmeleri dikkate alarak, çalışan iyi oluşunun oldukça karmaşık ilişkiler ağına sahip olduğu söylenebilir ve bu nazarla bundan sonraki kısımda çalışan iyi oluşunun potansiyel sonuçlarından bahsedilecektir.

Çalışan iyi oluşunun bireysel sonuçları, negatif yönde fiziksel ve zihinsel sağlık problemleri, stres, kaygı bozuklukları, depresyon gibi psikolojik sonuçlar olabilirken, pozitif yönde ise iş performansına olumlu katkıda bulunabilecek; fiziksel ve zihinsel sağlık, amaçlı bir yaşam, kaliteli kişilerarası bağlantılar ve pozitif kişisel gelişim olarak sıralanabilir (Quick & Macik-Frey, 2007). Çalışan iyi oluşunun örgütsel sonuçları için ise, örgütsel işleyişe olumlu ya da olumsuz etkileri olabilecek, çalışan iyi oluşu ile ilişkili çeşitli çalışan davranışları araştırılmıştır. Araştırılan davranışlar genellikle iş performansı, devamsızlık, çalışan devir oranı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş sağlığı ve güvenliği

davranışları gibi başlıklar altında incelenebilir. Çalışan iyi oluşunun örgütsel sonuçları akademik yazında genellikle iş performansına olan etkileri bakımından değerlendirilmiştir. İş performansı, çalışanların örgütte göstermiş oldukları üretken veya üretken olmayan davranışları yansıtır (LePine, Erez, & Johnson, 2002). İş performansı üç kapsamlı boyut altında ele alınabilir. Bu boyutlar, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı davranışlardır (Rotundo & Sackett, 2002).

1.4.1. Üretkenlik Davranışları

Çalışan iyi oluşunun örgütsel sonuçları ile ilgili üretkenlik davranışları kapsamında incelenebilecek boyutlardan görev performansı, çalışanların biçimsel iş tanımlarında yer alan görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi ile ilgilidir (Borman & Motowidlo, 1993). Görev performansı ölçümlerinde, genellikle yönetici kanaati veya çalışanların öz değerlendirmeleri gibi öznel değerlendirmeler kullanılıyor olsa da, yapılan satışların miktarı gibi objektif ölçütlerin bulunduğu çalışma kollarında objektif kriterler de görev performans düzeyinin ölçümünde kullanılabilir. Bir diğer üretkenlik davranışları boyutu da örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanın biçimsel iş tanımında bulunmasa da bir bütün olarak örgüte ya da birey olarak iş arkadaşları veya yöneticileri gibi diğer çalışanlara yardımcı olmaya yönelik gösterilen davranışlardır (Organ & Ryan, 1995). Örgütsel vatandaşlık sorumlulukların ötesinde ve üzerinde gösterilen davranışlardır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak, toplum içinde işvereni hakkında övücü şeyler söylemek, hoşla gitmeyecek görevlerde gönüllü olmak, yoğunluk yaşayan iş arkadaşlarına yardımcı olmak gibidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarından genellikle örgütün biçimsel biçimde ödüllendirmediği gönüllü performanslar olarak bahsedilse de yöneticilerin ödüllendirme kararlarında etkili olduğu görülmektedir (Hui, Lam & Law, 2000).

Akademik alanda, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların iyi oluşu ile ilişkisini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bireylerin ortalama iyi oluş seviyelerini temsil edebilecek yapıların iş sonuçlarıyla ilişkilerini inceleyen çok sayıda araştırmada, çalışanların pozitif tutum ve deneyimlerinin, örgütlerin veya bireylerin lehine olan iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Geçmişten bu yana performans iyi oluş ilişkisi mutlu-üretken çalışan hipotezi adı altında sıklıkla

araştırılmıştır. Mutluluk ve iyi oluş özdeş yapılar olmasa da bu terimler sıklıkla birbirinin yerine kullanılabilir. Akademik alanda araştırmacılar mutluluk terimini kullandıklarında, genellikle bir bireyin psikolojik veya öznel iyi oluşuna atıfta bulunmaktadır (Diener, 1984; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Mutlu-üretken çalışan hipotezinin köklerinin, yüksek iş performansının mutlu çalışanlar ile ilişkilendirildiği Hawthorne araştırmalarına (Roethlisberger & Dickson, 1939) kadar uzandığı söylenebilir. Mutluluğun iş performansı ile ilişkili olarak görülmesi için birçok neden bulunmaktadır. Mutluluk, çoğunlukla değer verilen ancak az bulunabilen bir kaynak olarak görülmektedir (Hobfoll, 1998; Myers & Diener, 1997). Bu nedenle, mutluluğun sürdürülmesi veya korunması önemli hale gelmektedir (Hobfoll, 1998). Bu bağlamda Cropanzano ve Wright'a göre (2001) göre mutsuz insanlar işe gittiğinde, nispeten sınırlı olan mutluluğunu korumak ve savunmak zorundadır. Bu nedenle mutsuz insanlar çalışma ortamlarındaki tehditlere karşı hassastırlar, iş arkadaşları ile ilişkilerinde savunmacı ve tedbirlidirler, daha az iyimser ve kendilerine karşı güvenleri düşüktür. Mutsuz insanlar kendilerini hayatlarındaki olaylar üzerinde daha az kontrol sahibi olarak görür ve gelecek hakkında daha az iyimser olurlar (Dember & Brooks, 1989; Seligman, 1991). Bu moral bozukluğu, mutsuz insanları daha az proaktif hale getirebilir (Argyle, 1987) ve stres belirtilerine daha yatkın olurlar (Myers & Diener, 1995). Öte yandan, mutlu insanlar, değerli bir kaynağın, fazla miktardaki stoğuna sahiptirler. Mutluluk kaynaklarını potansiyel olarak artırabilecek riskleri almaya daha yatkındırlar (Cropanzano & Wright, 2001). Bu nedenle mutlu insanlar çalışma ortamlarındaki fırsatlara karşı daha hassastırlar, iş arkadaşlarına karşı daha cana yakın davranır ve yardımcı olurlar, daha iyimserdirler, kendilerine güvenirler (Cropanzano & Wright, 2001). Mutsuz insanların kısıtlı kaynak arzlarını koruma ihtiyaçları, onların işyerinde daha zayıf birer oyuncu olmalarına yol açarken, daha fazla kaynak rezervinin sağladığı esneklikler, mutlu kişilerin performansını artırmaktadır (Cropanzano & Wright, 2001).

Mutlu-üretken çalışan hipotezi kapsamında yapılan araştırmalarda, çalışan iyi oluşunu temsil eden mutluluk bileşeni operasyonelleştirilirken genellikle iş tatmini kullanılmıştır (Wright & Doherty, 1998). İş tatmini, kısmen bir kişinin işyerindeki duygusal deneyimlerinden kaynaklanan, kısmen de kişinin işi hakkında sahip olduğu soyut inançlarından oluşan, işi ile ilgili değerlendirci bir yargıdır (Weis, Cropanzo, 1996). İş tatmini ve iş yerindeki davranışsal sonuçlar arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli

çalışmalarında, genellikle düşük ve orta düzey ilişkiler bulunmuştur. Iaffaldano ve Muchinsky (1985) meta-analiz çalışmalarında iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki için 0,17 düzeyinde korelasyon bulmuştur. İş tatmini performans ilişkisi üzerine yapılan diğer araştırmalarda da beklenen yüksek ilişkiler yerine genellikle zayıf veya orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Locke, 1976; Petty, McGee & Cavender, 1984; Vroom, 1964; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). İş tatmini performans arasında bulunan görece en yüksek korelasyon Judge ve diğerleri (2001) tarafından 312 örnek çalışmanın sonuçları üzerinden yürütülen bir meta-analiz çalışmasında, 0,30 düzeyinde bulunmuştur. İş tatmini- performans bağlantısının tutarlı olarak anlamlı korelasyonlar vermekte başarısız olması, iş tatmininin ölçümü ve kavramsallaştırılması ile ilgili birtakım eleştirilere neden olmuştur. İş tatmininin iyi oluş- performans ilişkisini açıklamakta yetersiz kalmasının nedeni, iş tatmininin ağırlıklı olarak bilişsel değerlendirmeler içeren kısıtlı bir kavram olması ve duygusal boyutları yeterince kapsamaması ile açıklanmaktadır (Wright & Cropanzano, 2000). Fisher (2010), yaygın olarak kullanılan iş tatmini ölçeklerinin, işe karşı hissedilen duygulara yer vermediğini, ağırlıklı olarak iş özellikleri ve rol özelliklerinin bilişsel değerlendirmelerini ölçtüğünü belirtmiştir. Benzer şekilde Ilies ve Judge (2002), iş tatmini ile ilgili geçmiş çalışmaların çoğunu, işte duyguların geçici, anlık değişebilen doğasını dikkate almayan tek seferlik ölçümlere bağlı olmaları gerekçesiyle eleştirmiştir. Süreksiz epizodik (olaylara bağlı olarak aralıklı) duyguların iş sonuçları için önemine değinen Fisher (2010) gurur ve ilgi gibi farklı pozitif duyguların, iş performansı sonuçlarını öngörebilecek duygular olduğunu önermiştir. Tatminin genel bir tutum ifadesi olduğu dikkate alındığında, iş tatmininin performansı yeterince öngöremeyeceği düşünülebilir. İş tatmini işteki görevlere ve hedeflere yönelik kalıcı çabaları teşvik etme olasılığı düşük olan, duygusal bakımdan düşük yoğunluklu genel bir tutumdur (Tee, 2020). Çalışanların ısrarlı çabalarının ve kişisel kaynaklarının örgütsel hedeflere ve görevlere yönelmesi, daha güçlü itici güçlere, işin belirli yönlerine yönelik belirli epizodik duygularla karakterize edilen iş tutumlarına dayanmalıdır (Tee, 2020). Bu nedenle, tatmin duymanın, istenen organizasyonel sonuçları elde etmek için bir "temel" oluşturduğu, ancak sürekli olumlu çalışma davranışlarını, büyümeyi veya gelişme potansiyelini teşvik etmede yetersiz olacağı ileri sürülmüştür (Tee, 2020).

İş tatmininin çalışan performansındaki varyansı beklenen düzeylerde açıklamayı, iyi oluşun farklı biçimlerinin performans araştırmalarına dahil edilmesine neden olmuştur. C. D. Fisher (2010), çalışan mutluluğunun veya iyi oluşunun, sadece işe karşı duyulan tatminden ibaret olmadığını, iş tatminin ötesinde başka alanları da kapsadığını açıklamıştır. Örgütlerde mutluluk düzeyi üretkenlik, tatmin düzeyi, organizasyonun amaç ve hedeflerine olan bağlılık, kişisel eğilimleri içeren tutumlar, kolektif tutumlar, geçici deneyimler ve işyerindeki olaylar gibi unsurları içerebilmektedir (Fisher, 2010).

Çalışan iyi oluşunun bir başka biçimi de çalışan tutumlarından işe bağlılıktır. İşe bağlılık (Job Involvement), kişinin işiyle yakından özdeşleşmesi, kimlik ve benlik saygısını iş rolüne dayandırmasını ifade eden bir kavramdır (Fisher, 2014). İşe bağlılık literatürü gözden geçirildiğinde, iş tatmini literatürüne benzer şekilde, iş tatmini ve performans arasındaki karışık bulgular işe bağlılık ve performans arasında da bulunmaktadır. Tee'ye (2020) göre bu sorunlar büyük olasılıkla kavramsallaştırma ve ölçüm sorunlarından ve her iki tutum içinde, pozitif duygulanıma yeteri kadar odaklanılmamış olunmasından kaynaklanmaktadır. İşe bağlılığın örgütsel sonuçlarıyla ilgili olarak işe bağlılık ve iş performansı ilişkisine yönelik çalışmalar yapılmıştır (Diefendorff, Brown, Kamin & Lord, 2002). Saal (1978), işe bağlılığın iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını bulmuştur. Brown'ın (1996) meta analiz çalışmasında, işe bağlılığın iş performansı ile olan ilişkisinin genel olarak zayıf olduğu ($r = 0.09$) bulunmuş ve işe bağlılığın tek başına doğrudan önemli ölçüdeki yüksek iş performansı düzeylerine yol açamayacağını belirtilmiştir. Diefendorff ve diğerleri (2002) ise işe bağlılık ve performans arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Ancak işe bağlılığın kavramsallaştırılması ve ölçümünde diğer çalışmalardan farklı olarak, bilişsel bir unsur olan “özdeşleşme” yerine daha çok işe adanmaya benzeyen, pozitif duygusal unsurlar içeren bir yapı kullanmışlardır (Tee, 2020). Zaman zaman bu tür farklı kavramsallaştırmalar ve tanımlar, iş tutumları arasındaki ayrımı bulanıklaştırabilmekte ve gerçek olmayan korelasyonlara yol açabilmektedir.

Çalışan iyi oluşuna dair bir başka iş tutum da örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık da işe bağlılık gibi özdeşleşme, yani kimlik unsuruna odaklanan bir tutumdur. Ancak örgütsel bağlılıkta kişinin kendisini özdeşleştirdiği referans noktası, işe bağlılıkta olduğu gibi kişinin işi değil, organizasyonun kendisidir (Blau & Boal, 1987; Morrow, 1983).

Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini kabul etme ve güçlü bir inanç duyma, örgüt adına önemli ölçüde çaba gösterme isteği ve örgütte üyeliği sürdürmeye yönelik güçlü bir istek olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılık, işin genel olarak olumlu değerlendirilmesinin ötesinde bir tutumdur, örgüte bağlanmayı ve örgütün bir parçası olmayı motive eden unsurları içerir. Örgütsel bağlılık tanımlanırken, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktan oluşan üç bileşenli bir model önerilmiştir. (Meyer & Allen, 1991). Meyer, Stanley, Herscovich ve Topolnytsky (2002) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, örgütsel bağlılığın hem organizasyon hem de çalışanlar ile ilgili sonuçlar üzerinde en çok etkide bulunan bileşeninin, duygusal bağlılık olduğunu bulmuşlardır. Fisher (2010) duygusal örgütsel bağlılığın önemini vurgulayarak, duygusal bağlılığın iş tatmininin ötesinde çalışanın gönüllü çabalarının sürdürmesi için psikolojik bir kaynak olarak kendini gösterebileceğini iddia etmiştir. Mercurio (2015) yaptığı literatür değerlendirmesi sonucunda, duygusal bağlılığın örgütsel bağlılık yapısının "temel özü" olduğunu savunmuştur. Kişinin içinde bulunduğu organizasyona karşı, duygusal bağlılık biçiminde karakterize edilen olumlu duygulanımı deneyimlemesi, kişinin organizasyona olan bağlını artırarak, çabalarını örgütsel hedeflere yönlendirmek için gereken motivasyonel kaynaklarını oluşturmasını sağlamaktadır. Birçok çalışmada örgütsel bağlılığın, görev performansı ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Kim, Shin, Vough, Hewlin & Vandenberghe, 2018; Maxwell & Steele, 2003). Ayrıca örgütsel bağlılığın görev gerekliliklerinin ötesinde ekstra rol performansı gösterme, iş arkadaşlarına ekstra yardım sağlama, belirli iş görevleri için gönüllü olma, iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı saygılı olma, ek saatler çalışma ve sorunlar ortaya çıktığında önerilerde bulunma gibi davranışsal sonuçları vardır (Meyer & Allen, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986). Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında birçok çalışmada pozitif ilişki raporlanmış olsa da yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile performans ilişkisinin en iyi ihtimalle orta düzeyde olduğunu göstermektedir (Allen & Meyer, 1996; Cohen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Organ & Ryan, 1995; Randall, 1990). Örneğin Mathieu ve Zajac (1990) 0,13 düzeyinde ve Randall (1990) 0,21 düzeyinde ve Cohen (1991) 0,13 düzeyinde örgütsel bağlılık ve performans korelasyonu rapor etmişlerdir.

Çalışan iyi oluşu biçimlerinden iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel bağlılık gibi bileşenlerin, performans ile ilişkileri istenilen düzeyde tutarlı biçimde vermeyişi farklı

arayışlara neden olmuştur. Mutlu-üretken çalışan hipotezini test etmek isteyen bazı araştırmacılar, modellerinde iş tatmini, işe bağlılık veya örgütsel bağlılık gibi yapıların etkileşim etkilerine odaklanmışlardır. Örneğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın (Sagie, 1998), işe bağlılık ve örgütsel bağlılığın (Blau & Boal, 1989; Martin & Hafer, 1995) ve işe bağlılık ve iş tatmininin (Wegge, Schmidt, Parkes & Van Dick, 2007) birlikte ele alındığı çalışmalarda, tutumların iş sonuçları üzerinde doğrudan etkileri zayıf veya anlamlı değilken, birlikte ele alındıklarında istenen iş sonuçlarıyla aralarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu araştırma bulguları da birden çok iş tutumunu birleştirmenin, araştırmacıların artımlı veya toplamsal varyans bulma şansını artırdığını göstermektedir. Harrison, Newman & Roth (2006) Tutum-Adanma Modeli olarak adlandırdıkları çalışmada, meta-analitik yapısal eşitlik modellemesini kullanarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan oluşan genel iş tutumunu gösteren üst düzey bir yapıyı araştırmalarında kullanmışlardır. Bu üst düzey yapının; temel iş performansı, bağlamsal performans, devamsızlık, personel devir oranı, işe gecikme ölçümlerini kapsayan, bireysel performansın toplamsal bir ölçütünün güçlü bir öngörücüsü olarak kullanmışlardır. Örtük değişkenleri olan genel iş tutumu ile üst düzey performans yapıları arasındaki korelasyonu 0,59 olarak tespit etmişlerdir.

Örgütsel literatürde kullanılan bir başka iyi oluş biçimi de işe adanmadır. İşe adanma tam olarak iş tutumu olarak kavramsallaştırılmasa da bu yapı iş sonuçlarının bir tahmincisi olarak önemli derecede ilgi çekmiştir. İşe adanma kavramı ile diğer iş tutumlarından farklı olarak duygulara daha güçlü bir vurgu yapılmaktadır. İşe adanma Schaufeli ve Bakker (2004, s. 295) tarafından, "dinçlik, adanma ve bütünleşme ile karakterize edilen olumlu, doyum sağlayan, işle ilgili bir zihinsel durum" olarak tanımlanmıştır. Macey ve Schneider ise (2008, s. 24) işe adanmayı; "sebat, canlılık, enerji, bağlılık, kendini verme, coşku, uyanıklık ve gurur hislerine işaret eden, iş ortamı ve iş ile ilgili olan olumlu duygulanım" olarak tanımlamıştır. Böylece işe adanma; örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmininin, olumlu duygulanım bileşenlerini içermektedir. Bu açıklamadan işe adanmanın, çalışan iyi oluşu ile ilgili olabilecek diğer birçok pozitif örgütsel yapıların bileşenlerini içeren, çalışan iyi oluşunu diğer pozitif örgütsel yapılara göre daha kapsayıcı biçimde yansıtan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Halbesleben (2010) meta-analiz çalışmasında işe adanmanın işteki bireysel kaynakların tahmincisi olduğunu, tükenmişliğin etkilerine karşı tamponlayıcı

olduğunu ve çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşmeyi motive ettiğini göstermiştir. İşe adanma aynı zamanda performans ve kişisel kaynaklarla (Bakker & Bal, 2010; Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton, 2012) ve proaktif iş davranışı (Sonnentag, 2003) ile de pozitif olarak ilişkilidir. İş faaliyetlerine güçlü bağlılıkları ve odaklanmaları nedeniyle, adanmış çalışanlar daha iyi görev performansı göstermekte (Christian, Garza & Slaughter, 2011) ve bulundukları örgütleri daha iyi finansal sonuçlara (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) ulaştırmaktadır. Ayrıca, yeni deneyimlere açıklıkları nedeniyle, adanmış çalışanların daha yaratıcı fikirleri vardır ve yenilik yapma ve girişimci olma olasılıkları daha yüksektir (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017; Orth & Volmer, 2017). Bu olumlu performans sonuçlarına ilave olarak araştırmalar, işe adanmış çalışanların iş arkadaşlarına yardım etmeye daha yatkın olduğunu göstermektedir. Ekip seviyesinde, ekibin işe adanma düzeyinin, ekip performansı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Costa, Passos & Bakker, 2015; Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013). Ekip içinde işe adanma, bir bireyden diğerine bulaşabilir ve bu nedenle ekiplerde yayılmalar ile önemli etkiler gösterebilir (Bakker, Emmerik & Euwema, 2006; Gutermann, Lehmann- Willenbrock, Boer, Born & Voelpel, 2017; Van Mierlo & Bakker, 2018). İşe adanmanın performans ilişkisi, bazı araştırmacılar tarafından çift yönlü bir ilişki olarak görülmektedir. Bu dinamik yaklaşıma göre, işe adanmanın başarılı performansa yol açacağı ve başarılı performansın bir geri besleme döngüsü üzerinden sürekli gelişen daha yüksek performansa yol açarak, yukarı yönlü bir kazanç sarmalı oluşturacağı öne sürülmektedir. Bu geri besleme döngüsünün, performans ve işe adanma üzerinden iş kaynakları ve bireysel kaynaklara doğru olduğu düşünülmektedir (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010). İşe adanmış bir çalışanın, yüksek performans göstererek iş görevlerini başarıyla tamamlamasının, öz-yeterlilik inancını (bireysel kaynak) arttıracığı ve aynı zamanda yöneticisinden olumlu bir geri bildirim (iş kaynağı) alabileceği, çalışanın böylece bireysel kaynaklarını ve iş kaynaklarını arttırmış olacağı, olası bir geri bildirim döngüsüne örnek olarak gösterilebilir.

Günümüzde işe adanma kavramı örgütsel bağlamda çalışan mutluluğunu en kapsamlı temsil edebilecek kavramlardan birisi olarak görülmektedir. İş tatmini, işe bağlılık gibi çalışan tutumların performans ile ilişkilerinde genellikle tutarlı olmayan ya da düşük düzeyde korelasyonlar bildirilirken, iş adanma literatüründeki meta-analiz çalışmaları, bu iş tutumunun görev performansını 0.30 veya daha yüksek düzeydeki

korelasyonlar ile tutarlı bir şekilde öngördüğünü ileri sürmektedir (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010). İşe adanma literatürü, dinçlik, bağlılık ve özümsemeden oluşan üç bileşenin, gönüllü çaba ve performansı yönlendiren, duygulanım güdümlü öğeler olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla işe adanma, performansın duygusal itici güçlerine daha fazla odaklanarak kavramsallaştırılan ve ölçülen bir kavramdır. İşe adanma kavramının önceki iş tutumlarına kıyasla bireysel ve örgütsel sonuçlar ile daha sık pozitif ilişkili bulunması, işe adanmanın belirli olumlu duygulara daha fazla vurgu yapıyor olması ile açıklanmaktadır. İşe adanma, çalışan ve örgüt açısından önemli olan birçok sonucun çok iyi bir tahmincisi olması nedeniyle, akademik alanda ve uygulayıcılar için oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir

Çalışan iyi oluşun kavramsallaştırılmasında kullanılan bir başka kavramda pozitif veya negatif duygulanım eğilimidir. Pozitif duygulanım eğiliminin, karar verme ve kişilerarası etkileşim gerektiren görevlerde daha iyi performans gösterme ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Staw & Barsade, 1993). Çalışanların işyerinde olumlu duygular hissetmeleri ve ifade etmelerinin, performans derecelendirmelerini, maaş artışlarını ve sosyal destek elde etme olasılıklarını tahmin edebileceği gösterilmiştir (Staw, Sutton & Pelled, 1994). Pozitif duygulanım konusunda yüksek skorlara sahip yöneticilerin örgütsel değişimle daha etkili bir şekilde başa çıktıkları bulunmuştur (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). Çalışanlardaki pozitif duygu durumunun (ruh hali, mood), aynı gün içindeki yaratıcılık ve proaktiflik ile ilişkili olduğu ve ertesi günkü yaratıcılık ve proaktif davranışları öngöreceği konusunda araştırmalar yapılmıştır (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005; Fritz & Sonnentag 2009). Pozitif duygu durumunun aynı zamanda kişilerarası çatışmaları azaltabileceği ve iş birliğine dayalı müzakereleri arttırdığı gösterilmiştir (Baron, Fortin, Frei, Hauver & Shack,1990). Duygu durumu ve iş tatmininin günlük dalgalanmaları, çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı davranışlarındaki birey içi günlük farklılıklarını açıklayabilmektedir (Ilies, Scott & Judge, 2006; Judge, Scott & Ilies, 2006). Anlık pozitif duygu durumu, yüksek düzeyde iş tatmini veya görev özelliklerinin olumlu değerlendirilmesine yol açarak, çalışma ortamına ait özelliklerin değerlendirilme biçimlerini etkilemektedir (Brief, Butcher & Roberson, 1995; Kraiger, Billings & Isen, 1989). Hart ve Cooper (2002), polis çalışanlarından oluşan bir örnekleme, moral olarak adlandırdıkları çalışan pozitif duygulanımının, çalışanların işlerinden kendilerini geri çekme niyetleriyle negatif ve orta

düzeyde ilişkili olduğunu bulmuşlardır ($r = -0.38$) Anlık duygu durumundan bireylerin motivasyon süreçleri de etkilenmektedir. Erez ve Isen (2002) yaptıkları araştırmada, katılımcıların duygu durumlarını manipüle ederek, pozitif duyguların katılımcıların davranışları ile ilgili sonuç beklentilerini, davranışlarının araçsallık işlevine dair inançlarını ve ulaşılabilecek sonucun kişi için değerini artırarak motivasyonu yükselttiğini, böylece sebat göstermeyi ve görev performansını arttırdığını bulmuşlardır. Negatif duygulanım ise bireylerin düşmanlık, korku ve kaygı gibi üzücü duyguları ne ölçüde deneyimlediklerini yansıtmaktadır (Watson & Clark, 1984). Olumsuz duygulanımı yüksek olan bireyler, olumsuz olaylara karşı daha hassas ve daha duyarlıdır (Douglas & Martinko, 2001).

Pozitif duygulanımın etkileri değerlendirilirken, pozitif duyguların farklı biçimlerinin, iş tutumları ve iş sonuçları üzerinde farklı etkilere sahip olabileceği dikkate alınmalıdır (Fisher, 2010). Örneğin, bir hedefin karmaşık, ancak anlaşılır olduğu değerlendirildiğinde yaşanan pozitif bir duygu olan ilgi, meydan okuyucu görevlere yönelik gönüllü çaba ve zorluklara rağmen devam etme motivasyonu ile ilişkilendirilebilir (Silvia, 2008; Thoman, Smith & Silvia, 2011). Örneğin minnettarlık duygusu, iş ilişkilerinin pozitif değerlendirilmesiyle ilişkilidir ve nihayetinde yüksek düzeyde tatmin veya bağlılığa katkıda bulunur (Hu & Kaplan; 2015). Hu ve Kaplan (2015) örgütsel araştırmaları ileriye taşıyabilecek, olumlu örgütsel deneyimler için merkezi öneme sahip üç duyguyu gurur, ilgi, şükran olarak sıralamıştır. Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin (2017) ve Tee (2020), birey içi duygulanım durumlarının ve duyguların düzenliliği ve yoğunluğunun, iş tutumlarının bireysel ve kurumsal sonuçlar üzerinde farklılaşan etkilerini açıklamaya yardımcı olabileceğini savunmuştur. Duygusal olaylar teorisi (Weiss & Cropanzano, 1996) gibi teorik gelişmeler sayesinde, akademisyenler iş tutumlarının temel bir bileşeni olarak duygulanımın ve duygusal süreçlerin rolünü daha sık vurgulamaktadırlar (Tee, 2020). Örgütsel araştırmalarda farklı duyguları daha belirgin şekilde ölçmek ve bu farklı duyguların her birinin iş tutumlarını etkileme biçimlerini dikkate almak önemli faydalar sağlayacaktır. İş tutumları genellikle duygusal ve bilişsel yapılar olarak kavramsallaştırılmasına rağmen genellikle bilişsel olarak ölçüldüğü görülmektedir. Son zamanlarda performansın bilişsel ve duygusal itici güçlerini açıkça ayırt eden iş tatmini ölçümlerinin kullanılması (Russell, Spitzmüller, Lin,

Stanton, Smith & Ironson, 2004; Thompson & Phua, 2012) işyerinde iş tatminine katkıda bulunan yönleri yakalamaya yardımcı olmaktadır.

Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından öne sürülen Duygusal Olaylar Teorisi, iş tutumlarının oluşumunda duygulanımın rolünü açıklarken, duygusal deneyimler ile iş deneyimleri arasında bağlantı kurmak için yararlı bir teorik çerçeve sağlamıştır. Duygusal olaylar teorisine göre işyerindeki günlük deneyimler, öznel duygu durumları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye bulunurlar. Duyguların iş sonuçları üzerindeki önemini vurgulayan bir başka teori, Fredrickson'ın (2001) pozitif duyguların genişletme ve inşa etme teorisidir. Teori, pozitif duyguların kişinin düşünce-eylem repertuarının genişlemesini kolaylaştırdığını ve etkili işleyiş için psikolojik kaynaklar oluşturduğunu öne sürer. Shirom (2004, s. 135), “fiziksel güçlülük duygusu, bilişsel canlılık ve duygusal enerji” ile nitelediği “canlılık” (vigor) yapısını, pozitif duyguların genişletme ve inşa etme teorisi ile ilişkilendirerek, sık sık canlılık deneyimi yaşayanın, iş performansını ve organizasyonel etkinliği artıran psikolojik kaynakların genişlemesine ve üretimine yol açabileceğini öne sürmüştür. Genişletme ve inşa etme teorisindeki "genişletme" bileşeninin, olumlu duygular ve ruh hali yaşayan bireylerin yeni bilgiyi keşfetme, öğrenme ve özümseme arzusunu besleyeceği öne sürülmektedir (Wright & Cropanzano, 2004). "İnşa etme" bileşeni ise, olumlu duyguların olumsuz duyguların tüketici etkilerine karşı koyarak psikolojik kaynakların iyileşmesi ve yenilenmesini kolaylaştırdığını öne sürmektedir (Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade, 2000).

Çalışan iyi oluşu değerlendirilirken, geçici düzeydeki günlük veya anlık iyi oluş seviyesinden de bahsedilebilir. Bu aşamada özellikle duygusal unsurların ölçümü için, uygun deneyim örnekleme yaklaşımları kullanılarak, kişinin iş tutumlarının dinamik, geçici ve değişken doğasını yakalamak gerekmektedir. Duygunun kişinin işyerindeki bağlamsal veya durumsal olaylara bağlı olarak dalgalanabileceği göz önüne alındığında bu çok önemlidir. Deneyim örnekleme yaklaşımlarının kullanımı, araştırmacıların uzun bir zaman dilimi içinde, işyerindeki geçici olumlu veya olumsuz deneyimleri daha iyi yakalamalarına olanak tanır. Böylece deneyim örnekleme metodu gibi boylamsal çalışmalar, kesitsel araştırma tasarımlarında görülemeyecek olan duygulanımın zaman içinde biriken, küçük etkilerini izlemeye yararlı olabilir. Geçici veya günlük düzeyde, çalışan iyi oluşunu temsil edebilecek iyi oluş biçimine günlük veya anlık duygu durum örnek verilebilir. Bu düşünceler, iş tatmini literatürünün gözden geçirilmesi, mutlu işçi-

retken işçi hipotezinin yeniden incelenmesi gerektiğini önermektedir. Deneyim rnekleme yöntemlerinin kullanılması, işyerinde geçici, anlık pozitif etki deneyimleri yakalamaya yardımcı olabilir ve iş tatmininin iş bağlamlarına ve deneyimlerine bağlı olarak nasıl dalgalandığının değerlendirilmesine olanak tanır (Ilies & Judge, 2002). Bu nedenle hem duygu hem de ruh hali, iş tatmini ve performans arasındaki bağlantıyı anlamada anahtar “eksik parçalar” olarak görülmektedir (Fisher, 2000).

1.4.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Çalışanların iyi oluş düzeylerine bağlı olarak, olumsuz örgütsel sonuçlara neden olabilecek çalışan davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak adlandırılmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar iş performansının alt boyutu olarak görülmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar iki farklı biçimde görülebilir. Birincisi, rgte veya örgüt içerisindeki bireylere zarar veren sapkın davranışlardır (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006). Bu davranışlara örnek olarak işyerinde hırsızlık yapmak, iş arkadaşına zorbaca davranışlarda bulunmak veya izinsiz olarak işyerinden ayrılmak örnek verilebilir. Özellikle alışanlar, mevcut iş durumları hakkındaki hayal kırıklıklarını dışa vurmanın bir yolu olarak, sapkın davranışlarda bulunabilirler (Spector, Fox & Domagalski, 2006).

Sapkın alışma davranışını tetikleyebilecek çeşitli olumsuz iş koşulları kapsamında, psikolojik sözleşme ihlalleri (Bordia, Restubog & Tang, 2008), işyerinde taciz (Bowling & Beehr, 2006), rgtsel adaletsizlik algıları (Yang, Bauer, Johnson, Groer & Salomon, 2014) etik olmayan liderlik (Mo & Shi, 2017) veya makyavelci bir kurumsal kültür (Zheng, Wu, Chen & Lin, 2017) ile ilgili çalışmalar yapılmıştır.

Bağlamsal faktörlere ek olarak, kişisel özellikler, insanların sapkın davranışlarda bulunma olasılığını belirleyebilir. Bu kişisel özelliklere örnekler, yüksek düzeyde ahlaki kopukluk (Christian & Ellis, 2014), korunma (kaçınma) odağına sahip olmak (Lin & Johnson, 2018) veya karanlık l kişilik özellikleri olarak tanımlanan narsisizm, psikopati ve makyavelciliktir (Cohen, 2016). Çalışanların sapkın davranışlarını da etkileyebilecek kritik bir iş sıkıntısı kaynağı, iş tatminsizliği duygusu veya mevcut işleri hakkında heyecan veya şevk eksikliğidir (Agho, Price, Mueller, 1992; Howard & Krannitz, 2017). Yapılan birçok çalışmada iş tatminsizliği ile iş yerinde sapkın davranışlar arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Bennett ve Robinson (2003) ve Bowling

(2010) tarafından yapılan bir araştırmalarda, iş tatminsizliğinin sapkın davranışla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında, duygusal gerilimi serbest bırakmanın bir yolu olarak daha fazla sapkın davranışlar gösterme eğilimindedirler (Srivastava, 2012). Dalal (2005) tarafından yapılan bir meta-analiz, iş tatmininin sapkın davranışlar ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgulara göre, iş tatmini düşük memnuniyetsiz çalışanların, yıkıcı söylemler, kötü hizmet, devamsızlık, hırsızlık ve ekipman sabotajı gibi sapkın davranışlarda bulunabileceği beklenebilir.

Üretkenlik karşıtı davranışların ikinci biçimi de işyerinde herhangi birine veya örgüte bütünüyle doğrudan zarar vermeyi amalamasa da bireyin işinden kaçınması anlamındaki geri çekilme davranışlarıdır. Geri ekilme davranışı, hoşa gitmeyen işlerden kaçınmak için çalışanın uyguladığı herhangi bir strateji olabilir. Örneğin işe gelmemek, geç gelmek veya işten ayrılmak geri çekilme davranışlarına örnek verilebilir (Hanisch & Hulin, 1990). Devamsızlık ve personel devri üzerine deneysel araştırmalarda genellikle bu davranışları sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve eşitlik teorisi (Adams, 1965) perspektifinden incelemektir. Bu bakış açısında, çalışanların örgüte katkıları ile bunun karşılığında geri aldıkları arasında adil bir değiş tokuş olması, sağlıklı bir çalışan-örgüt ilişkisinin kurulmasının kilit unsurudur (Geurts, Schaufeli & Rutte,1999). Geri ekilme davranışları, istihdam ilişkisinde çalışanların örgütle olan değiş tokuş ilişkilerinde eşitliği yeniden tesis edebilmeleri için kullanabilecekleri önemli araçlardır (Geurts, Schaufeli & Rutte,1999).

alışan iyi oluşu kapsamındaki çeşitli iş tutumlarının geri çekilme davranışları ile ilişkileri birçok araştırmada incelenmiştir. Örneğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın; işi bırakma niyeti ve fiili işten ayrılma (Griffeth vd.,2000; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), devamsızlık (Hackett 1989; Mathieu & Zajac 1990) ve üretken olmayan iş davranışları (Dalal, 2005) ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Devamsızlık ve işten ayrılma gibi geri çekilme davranışları, iş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılık gibi tutumları yansıtmaktadır (Hanisch & Hulin, 1991). Geri ekilme davranışları ile ilgili olarak, yapılan araştırmalar öncelikle iş tatmininin doğrudan etkilerine odaklanmıştır. Çok sayıda araştırmada, iş tatmini düşük olan çalışanların yüksek olan çalışanlara göre işten ayrılma veya devamsızlık olasılıklarının daha yüksek olduğu gösterilmiştir (rneğin, Hackett & Guion, 1985; Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985; Kohler & Mathieu, 1993).

İş tatmini ile geri çekilme davranışları arasındaki doğrudan ilişki için bulunan sonuçlar genellikle zayıf veya orta düzeydedir (Hackett, 1989; Terborg, Lee, Smith, Davis & Turbin, 1982; Meyer & Allen, 1997; Sagie, 1998).

Hom ve Griffeth (1995) iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişki için, iş tatmininde düzeltilmiş güvenilirliği kullanarak -0,19 düzeyinde negatif korelasyon bulmuştur. Hackett ve Guion (1985), iş tatmini ve devamsızlıkla kaybedilen zaman (toplam olmayan günler) ve devamsızlık sıklığı (devamsızlık olaylarının sayısı) arasındaki ilişkiler için, sırasıyla -0,096 ve -0,134 düzeyinde korelasyon bulmuştur. Hackett (1989) iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, devamsızlık kriteri olarak mazeretsiz devamsızlıkları kullanmış ve iş tatmini ile devamsızlıkla kaybedilen zaman ve devamsızlık sıklığı arasındaki ilişkiler için sırasıyla -0,23 ve -0,15 düzeyinde korelasyonlar bulmuştur. Koslowsky, Sagie, Krausz ve Singer (1997) iş tatmini ve işe gecikme arasında -0,11 düzeyinde korelasyon bulmuşlardır.

Diğer çalışan iyi oluş biçimlerinin örgütsel bağlılığın üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkileri de sıklıkla araştırılmıştır. Kişinin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve bağlılığının gücü olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık (Mowday, Steers & Porter, 1979), rasyonel fayda ve ödül alışverişiye dayanan bir tepkidir (Etzioni, 1961). Sosyal değiş tokuş perspektifinden bakıldığında, örgüte yaptıkları yatırımlar karşılığında aldıkları faydaların yetersiz olduğunu hisseden çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltacakları ileri sürülebilir (Folger & Konovsky, 1989). İstihdam ilişkisinde algılanan eşitsizliğe karşı davranışsal geri çekilme tepkilerine ek olarak, çeşitli araştırmalar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini azaltarak psikolojik geri çekilme ile yanıt verebileceğini de göstermiştir (Pearce & Porter, 1986; Folger & Konovsky, 1989; Syroit, Lodewijkx, Franssen & Gerstel, 1993). Örgütlerde algılanan adaletsizliğe tepki olarak düşük örgütsel bağlılığın oluşumuna çeşitli araştırmalarda deneysel destek sağlanmıştır (Lind & Tyler, 1988; Rutte & Messick, 1995; Schaufeli, Dierendonck & Gorp, 1996). Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın geri çekilme davranışları ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (DeCotiis & Summers, 1987). Rosin ve Korabik (1995) tarafından yapılan bir araştırma, düşük örgütsel bağlılığın hem erkek hem de kadın yöneticiler arasında işten ayrılma niyetinin en güçlü yordayıcılarından biri olduğunu göstermiştir. Ayrıca, meta-analitik çalışmalar, düşük örgütsel bağlılığın işten ayrılma ile ilişkili niyetlere ve işten ayrılmaya yol açabileceği sonucuna varmaktadır (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990).

Örgütsel bağlılık personel devri ve devamsızlık gibi önemli çalışan sonuçları ile ilişkili olarak bulunmuştur (örneğin, Karatepe & Uludağ, 2007; Somers, 1995). Poznanski ve Bline (1997), örgütsel bağlılık ve iş tatminini işten ayrılma niyetlerinin öncülleri olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılığın devamsızlık (Angle & Perry, 1981) ve işten ayrılma niyeti (Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) gibi potansiyel olarak maliyetli davranışlarla negatif ilişkili olduğunu çeşitli araştırmalarda önerilmiştir. Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002) meta-analiz çalışmalarında örgütsel bağlılığın geri çekilme davranışları ile korelasyonunu -0.15 olarak bulmuşlardır.

İşe bağlılığın örgütsel sonuçlarıyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda genellikle işe bağlılığın çalışan devir oranı ve devamsızlık ile olan ilişkisine (Blau & Boal, 1989; Wegge, Schmidt, Parker & van Dick, 2007) yönelik çalışmalar yapılmıştır. Saal (1978), işe bağlılığın devamsızlığı nasıl etkilediğini incelemiş ve işe bağlılığın mazeretsiz devamsızlıklarla negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Brown'ın (1996) meta analiz çalışmasında, işe bağlılığın iş işten geri çekilme davranışları ile olan ilişkisinin genel olarak zayıf olduğu ($r = 0.09$) bulunmuştur. Harrison ve Martocchio (1998), bir bireyin işiyle psikolojik olarak özdeşleşme derecesi olarak tanımlanan işe bağlılık ile devamsızlık korelasyonlarını -0.14 ile bulmuştur. Wegge ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada da, işe bağlılık ve devamsızlık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ancak bu çalışmada, işe bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişki doğrudan test edilmemiş, iş tatmini ile işe bağlılık arasındaki etkileşimli etki ile devamsızlık arasındaki ilişki kullanılmıştır. Wegge ve diğerleri (2007) bu etkileşim ilişkisinin devamsızlığı önemli ölçüde azalttığını bulmuştur.

Yüksek düzeyde işe bağlılığın zararlı etkileri kapsamında da çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bulguları işkolik üzerine yapılan araştırmalar ışığında da anlaşılabilir. Spence ve Robbins (1992) işkolikleri “işe bağlılığı yüksek, ancak işten zevk almayan bireyler” olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle işe bağlılığın duygusal bileşenlerini dikkate almadan sadece bilişsel öğelerine (yani işle özdeşleşme) odaklanan mevcut araştırmalar, farkında olmadan işe bağlılık yerine bir çeşit işkoliklik yapısını yakalamış olabileceği düşünülebilir. Hallberg ve Schaufeli (2006), işe bağlılık ve örgütsel bağlılık gibi yapıların esas olarak bir bireyin işi veya örgütüyle özdeşleşmesi ile ilgili bilişsel özdeşleşme odaklı süreçlere odaklandığını vurgulamıştır. Olumlu duygular

olmadan yüksek işe bağlılığın etkileri dikkate alındığında işkolikliğe ulaşılabilir. İşkoliklik sonuç olarak tükenmişliğe neden olur ve iyi oluşu azaltır (Schaufeli, Bakker, van der Heijden & Prins, 2009), yaşam doyumunu düşürür (Aziz & Zickar, 2006), iş-aile çatışmasına (Bakker, Demerouti & Burke, 2009) ve uzun vadede daha kötü sağlık sonuçlarına neden olmaktadır (Ng, Sorensen & Feldman, 2007). Yüksek düzeyde işe bağlılığın, iş-aile çatışmasına katkıda bulunabileceğini gösterilmiştir (Frone, Russell & Cooper, 1992). İşkolikliğin "iyi" ve "kötü" biçimleri arasındaki tartışmaları çözmeye olumlu duygular yardımcı olmaktadır (Harpaz & Snir, 2003; Scott, Moore & Miceli, 1997). Özellikle, olumlu duygular yaklaşma davranışlarını teşvik ederek, işkoliklik ile işe adanma arasındaki ince ayırımı oluşturan bir bileşendir (Gorgievski & Bakker, 2010). Son dönemde yapılan araştırmalar, işe adanmanın sağlık sonuçları ile anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymaktadır (Hakanen & Schaufeli, 2012). Bu durum ise, işe adanmanın diğer iş tutumlarına göre daha fazla olumlu duygular içermesi ile açıklanmaktadır.

Bazı araştırmacılar geri çekilme davranışları ile çeşitli iş tutumları arasında yeterli düzeyde korelasyon bulunamamasının nedenini farklı tutumların (örneğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) etkileşimli etkilerinin göz ardı edilmesine bağlamışlardır (Wegge ve diğerleri, 2007). Bazı araştırmacılar ise, farklı kavramsal yapıları araştırmalarına dahil ederek, bu yapılar ile iş tutumları arasında çeşitli etkileşim etkilerinin geri çekilme davranışları ile ilişkisini incelemişlerdir. Örneğin Wright ve Bonett (2007) çalışanların genel duygu düzeyi olarak operasyonelleştirdikleri çalışan iyi oluşu, iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Bu araştırmada çalışan iyi oluşunun iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyeceğini öne sürmüşlerdir. Özellikle, düşük iyi oluş düzeyine sahip bireylerin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak kuruluşlarını terk etme olasılıklarının yüksek olacağını öne sürmüşlerdir. Araştırma sonucunda bu önerileri desteklenmiştir. Ayrıca, hem iş tatmini hem de iyi oluş, çalışan devir hızı üzerinde önemli ana etkiler göstermiştir (sırasıyla $r = -0.25$ ve -0.39). Benzer şekilde Judge (1993), çalışanların duygusal eğilimlerinin, iş tatmini ile gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişkiyi düzenlediğini öne sürmüştür. Ancak Wright ve Bonett'in bulgularının aksine, iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin, pozitif duygusallık eğilimine sahip bireylerde görüldüğünü tespit etmişlerdir. Yani işinden tatmin olmayan çalışanlardan,

hayata karşı pozitif bakış açısına sahip olan bireylerin daha çok işten ayrılma kararı alabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışan iyi oluşunun tükenmişlik, işyerinde sıkılma gibi negatif tezahürleri de üretkenlik karşıtı davranışlarla bağlantılı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışan iyi oluşunun olumsuz biçimlerinden tükenmişliğin birey ve örgüt için olumsuz sonuçları vardır. Tükenmişliğin bireysel sonuçları genellikle anksiyete, depresyon, uykusuzluk, baş ağrısı, mide bulantısı, hipertansiyon gibi zihinsel problemler ve psikosomatik semptomlar olabilir. Ayrıca kalp ve damar hastalıkları veya bağışıklığın zayıflaması gibi takım fizyolojik problemlere de yol açabilir. Tükenmişliğin örgüt için olumsuz sonuçları, çalışanın fiziksel ya da zihinsel olarak kendisini işinden geri çekmesi ile yaşanabilir. Örneğin çalışanın örgüte karşı düşük bağlılık göstermesi, devamsızlık yapması veya işten ayrılması söz konusu olabilir. Tükenmişlik durumunda iş performansında düşüş yaşandığı birçok araştırmada gösterilmiştir. Swider ve Zimmerman (2010), 115 farklı çalışmayı içeren büyük bir meta-analiz çalışması ile tükenmişliğin üç boyutunun, devamsızlık, işten ayrılma ve iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Taris (2006) tarafından yapılan bir başka meta-analiz çalışmasında, tükenmişliğin, rol içi davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri memnuniyeti ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik ve performans arasındaki negatif ilişkinin nedeni tükenen çalışanların yeterince işlerine odaklanamamaları ve böylece daha fazla hata yapmaları olabilir. Ayrıca, tükenmişliğin genel bir karakteristiği olan olumsuz duygular; bireyin düşünce işleme kapasitesini daraltarak (Fredrickson, 2001), yeni bilgilere odaklanmayı azaltarak ve karar verme kalitesini bozarak (Derryberry & Tucker, 1994) performans düşüşüne neden olabilir. Olumsuz duygusal durumlar yaşayan ve psikolojik olarak işten kopuk bireyler, başkalarına karşı daha az yaklaşma davranışı gösterirler (Cacioppo, Gardner & Berntson, 1999) ve çalma, çabayı ve bilgiyi kısıtlama ve daha uzun molalar verme gibi üretkenlik karşıtı çalışma davranışlar sergileyebilirler (Penney & Spector, 2008). Ayrıca tükenmiş çalışanlar, başkalarına yardım etmeye daha az isteklidir (Swider & Zimmerman, 2010) ve başkalarından yardım alma olasılıkları daha düşüktür, bu da örgütsel açıdan üretkenlik kayıplarına neden olabilmektedir (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Tükenmişlik azalan performansın yanı sıra sağlık sorunlarıyla oluşan devamsızlıklar ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen (2009), tükenmişliğin bir yıl boyunca oluşabilecek işe devamsızlık süresinin bir tahmincisi

olduğunu ancak devamsızlık sıklığını tahmin etmediğini bulmuştur. Toppinen-Tanner, Ojajärvi, Väänänen, Kalimo ve Jäppinen (2005), tükenmişliğin, üç günden daha uzun sürebilecek sağlık raporlu devamsızlık riskini artırdığını bulmuştur. Benzer şekilde Borritz, Rugulies, Christensen, Villadsen ve Kristensen (2006), tükenmişliğin artmasıyla, hastalık kaynaklı devamsızlık gün sayısındaki artışla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Tükenmişliğin sonuçlarına benzer şekilde, negatif yöndeki bir başka çalışan iyi oluş biçimi olan işyerinde sıkılmanın da kaygı, devamsızlık, işten ayrılma veya düşük performans gibi örgütsel ve bireysel sonuçları olabilir. İş kazaları ve yaralanmalar (Branton, 1970), alkol veya uyuşturucu kullanımı (Orcutt, 1984) gibi konularda zaman zaman işyerinde sıkılma ile ilişkilendirilmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışlar işyerinde sıkılmanın en sık görülen sonuçlarıdır (Bruursema, Kessler & Spector, 2011). Sıkılma eğilimi yüksek olan kişilerde kızgınlık, düşmanlık, agresiflik gibi bazı negatif duygular (Rupp & Vodanovich, 1997) ve depresyon (Farmer & Sundberg, 1986) daha fazla görülmektedir. İşyerinde sıkılan çalışanlar diğerlerine karşı kaba davranışlar sergileyebilirler, işi kasıtlı olarak standartlarına uygun olmayan biçimlerde yapabilirler. Fiziksel çevreye zarar verebilirler veya devamsızlık yaparak, işi yavaşlatıp ağırdan alarak mesai saatlerine uymayarak işlerini aksatabilirler (Vodanovich & Rupp, 1999; Vodanovich & Watt, 1999). Sıkılmanın bireysel sonuçları değerlendirilirken, sıkılmanın ağırlıklı olarak duygusal bir yanıt olduğu düşünülür. Russel'in (1980) hoşnutsuzluk ve aktivasyon ile sınıflandırdığı duygu teorisine göre, sıkılıyor olmak, bireyde hoşnutsuzluk ve eylemsizlik oluşturur. Ancak sadece duygusal bir yanıtın ötesinde, sıkılmanın bilişsel ve davranışsal sonuçları da vardır (Russell, 2003). Örneğin düşük içsel uyarımların sonucunda, bireyde bilişsel olarak dikkatsizlik ve dalgınlık oluşur (Damrad-Frye & Laird, 1989), işle ilgisi olmayan düşüncelere dalabilir (Antrobus, Coleman, & Singer, 1967). Birey bilişsel kaynaklarını sıkıcı bularak değer atfetmediği aktivitelerden, ödüllendirici bulunduğu diğer uyarıcılara ve aktivitelere yöneltir. Sıkılma, mevcut görevle ilgili dikkati azaltarak dikkat dağınıklığını artırır ve alternatif içeriklere odaklanmış, görevle ilgili olmayan düşünceleri teşvik eder (Pekrun ve diğerleri, 2010). Motivasyonel bakış açısıyla can sıkıntısına neden olan durumlar itici bulunur ve kaçınma davranışına neden olur. Kaçınma odaklılık ilgilenilen göreve karşı duyulan ilgiyi ve keyfi azaltır, içsel motivasyonu düşürür. Böylece görev için harcanacak olan çabada da düşüş meydana gelir

(Pekrun ve diğerkleri, 2010). Çalışanlar yapılacak işler az olduğunda, gazete okumak, yemek yemek ya da sohbet etmek gibi iş dışı farklı meşguliyetlere girer. Sıkılma zaman algısını bozarak zamanın geçmediği hissi oluşturur (Grubb, 1975). Sıkılmanın ayrıca hayal kırıklığı ve fiziksel huzursuzluk oluşturduğu gösterilmiştir (Hill & Perkins, 1985). Bütün bu çalışmalar, sıkılmanın duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçları olacağını göstermektedir. Sıkılmaya eğilimli çalışanlar genellikle düşük işe bağlılık gösterme eğilimindedir (Parasuraman & Purohit, 2000). İşyerinde sıkılma iş tatminsizliği, devamsızlık ve düşük örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Kass, Vodanovich & Callender, 2001).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİNİN

AÇIKLANMASI

İş talepleri ve iş kaynakları modeli, kendisinden daha önce geliştirilmiş olan iş tasarımı modelleri ve iş stresi modellerinin bir bileşimini sunan, çalışan iyi oluşu için kapsamlı geniş bir perspektif oluşturan bir modeldir. İş talepleri ve iş kaynakları (İT-K) modelinden daha önce geliştirilmiş olan, iş tasarımı ve iş stresi modelleri, İT-K modeli için bir temel oluşturmaktadır. İş tasarımı teorileri genellikle çalışan motivasyonuna etkide bulunan faktörlere odaklanarak, işteki stres etkenleri veya işin taleplerini genellikle göz ardı etmiştir. İş stres modelleri ise büyük çoğunlukla işin stres verici yönleri ile ilgilenerek, iş kaynaklarının motive edici potansiyellerini ihmal etmiştir. Bu eksikliği kapatmak üzere, iş talepleri ve kaynakları modeli, iş tasarımı teorilerinin ve iş stres teorilerinin bir bileşimini sunmakta, ayrıca olası tüm iş talepleri ve iş kaynaklarını kapsamlı bir biçimde ele alarak, iş talepleri ve iş kaynaklarının iş stresi ve iş motivasyonu üzerinde ayrı ayrı veya birlikte oluşturdıkları etkileri açıklamaktadır.

2.1. İş Tasarımı Teorileri

İş özellikleri, çalışan özellikleri, iş ortamı, çalışan davranışı ve bu davranışın bireysel ve örgütsel sonuçları; bütün bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken iş tasarımı teorileri olarak adlandırabileceğimiz genel bir çerçeve altında incelenmiştir. İş tasarımı kavramı, çalışanların aktiviteleri ile ilgili olarak, işin tamamlanabilmesi için gerekli olan görevlerin neler olduğu ve bu görevlerin nasıl yapılandırıldığı ve zamanlandığı ile ilgili bir kavramdır (Morgeson & Humphrey, 2008; Parker & Ohly, 2008). İş tasarımının; performans, devir ve devamsızlık gibi davranışsal sonuçları (örneğin, Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldham, 1976), iş tatmini, içsel iş motivasyonu, stres ve tükenmişlik gibi psikolojik sonuçları (Parker & Wall, 1998) ve kan basıncı, kardiyovasküler hastalıklar ve hatta ölüm gibi fizyolojik sonuçları (Ganster, Fox

& Dwyer, 2001; Melamed, Fried & Froom, 2001) etkilediği çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir.

İş tasarımı teorileri kapsamında görülebilecek görüşlerin ilk örneklerinin, endüstri devrimi ile başladığı söylenebilir. Adam Smith'in etkili üretim için, işlerin mümkün olan en küçük görev bileşenlerine ayrılması ve her bir çalışanın sadece bir görevden sorumlu olması görüşü o dönemde başta İngiltere ve Batı dünyasında oldukça ilgi görmüştür. Bu görüş Frederick Taylor'un (1911) Bilimsel Yönetim yaklaşımının da temelini oluşturmaktadır. Taylor'un insan motivasyonuna bakışı, işin basitleştirilmiş küçük görev parçalarına bölünmesi ve bu görevlerin tamamlanma miktarına göre parasal ödüllendirilmelerin yapılmasına dayanmaktadır. İş tasarımının psikolojik boyutlarını dikkate alan ilk etkili çalışma ise, Amerika'da Western Electric şirketinde yapılan Hawthorne araştırmalarıdır (Mayo, 1933). Bu araştırma çalışanların üretkenliği ile ilgili işyerindeki motivasyonel ve sosyal faktörlerin önemini ortaya koymuştur. Sosyal açıdan zenginleşmiş bir iş çevresinin, çalışanlar açısından önemi ve üretkenliğe olan pozitif etkileri bu çalışmada gösterilmiştir. Takip eden dönemlerde, Trist ve Bamforth (1951), Likert (1961) ve Herzberg (1966) iş tasarımında, çalışanların kararlara katılımına olanak verilmesi, farklı becerilerini kullanabilmelerine ve işlerinde özerk kararlar alabilmelerine imkân verilmesi ve sosyal ilişkileri koruyan iş süreçlerinin tasarlanması gibi konuları ele almışlardır. Herzberg (1966) işin basitleştirilmiş küçük parçalara bölünmesi yerine, işin zenginleştirilmesi ile çalışanların motive edilebileceğini savunmuştur. Ayrıca işlerin sorumluluğu, başarıyı, yetkinlikte büyümeyi, tanınırlığı ve ilerlemeyi teşvik edecek şekilde tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini iddia etmiştir. İyi yönetim uygulamaları ve memnun edici çalışma koşulları gibi, işin kendisinin dışında olan faktörleri, kötü yönetildiğinde motivasyonu düşüren ve tatminsizlik yaratabilen ancak çalışanları çok çalışmaya ve iyi performans göstermeye motive etmeyen "hijyen faktörleri" olarak tanımlamıştır. Herzberg'in teorisi deneysel araştırmalarda çok fazla destek bulmasa da birçok başarılı iş zenginleştirme projesine ön ayak olmuştur ve iş karakteristikleri modeli (Hackman & Oldham, 1980) gibi iş tasarım modelleri için ilham verici bulunmuştur (Oldham & Hackman, 2010). İşyerinde insanları motive eden nedenlerin araştırılmasında iş tasarımı modelleri önemli bir rol üstlenmiştir. Bu amaçla iş karakteristikleri modeli, iş talepleri ve kaynakları modeli gibi teorik modeller önerilmiş ve birçok araştırmacı tarafından modellerin geçerliliği sınanmıştır.

"İş tasarımı" bir çalışanın işini nasıl başardığını ve deneyimlediğini etkileyen, atanmış görevler ve sorumluluklar içinde yapılandırılmış fırsatlar ve kısıtlar kümesi olarak tanımlanmıştır (Hackman & Oldham, 1980). Bu nedenle iş tasarımı ile ilgilenen araştırmacılar, hangi iş karakteristiklerinin insanların işlerinden tatmin duymalarını sağladığını ve örgütsel hedeflere ulaşmalarında motive ettiğini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. İş tasarımı teorilerinden oldukça kabul görmüş birisi, Hackman ve Oldham'ın sunmuş olduğu iş karakteristikleri modelidir (1980). İş karakteristikleri modeli, iş tatmini, işe devamsızlık, personel devir oranı gibi işe karşı verilen bireysel yanıtların, bireysel özelliklerin düzenleyici etkisinde, iş karakteristiklerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıktığını ileri sürer (Roberts & Glick, 1981). Hackman ve Lawler (1971) çalışanların motivasyonları için temel oluşturan temel iş karakteristiklerini; beceri çeşitliliği, görevin önemi, görev kimliği, geri bildirim ve özerklik olarak tanımlamıştır. Beceri çeşitliliği; bir işte kullanılan becerilerin çeşitliliğidir. Görevin önemi; işin başkalarının yaşamları ya da işleri üzerindeki etkisidir. Görev kimliği; bir işin tüm parçalarını tamamlama fırsatıdır. Geri bildirim; iş performansının etkinliği hakkında çalışana verilen bilgi miktarıdır. Özerklik; işte hedefe yönelik davranışları belirlemede özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı sahibi olma derecesidir. Tanımlanan bu temel iş karakteristiklerinin, iş tatmini ve içsel iş motivasyonu önemli üç psikolojik durumun elde edilmesi yoluyla etkilemesi beklenir (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976, 1980). Bu psikolojik durumlar; işte deneyimlenen anlam, sonuçlar için duyulan sorumluluk ve iş faaliyetlerinin sonuçlarının bilinmesidir. Çalışanların sonuçlarından kendisinin sorumlu olduğunu bildiği, anlamlı bulduğu ve geribildirim alabileceği işler için içsel olarak motive olabileceği ve tatmin duyacağı kabul edilmiştir. İş karakteristikleri modelinde, her bireyin meydan okuyucu kapsamlı işler için motive olmaması nedeniyle, iki ayrı bireysel özellikte eklenmiştir (Oldham & Hackman, 2010). Bu bireysel özellikler, gelişme ihtiyacı ve işe ilişkin bilgi ve becerilerdir. Bu özelliklere sahip olan çalışanların, tanımlanan beş temel iş karakteristiklerinin bulunduğu iş ortamlarında, içsel olarak motive olma potansiyeline sahip olarak öngörülmektedir. Özet olarak, iş karakteristikleri modeline göre, işin belirli niteliklere sahip olması durumunda, bireylerin işi anlamlı bulma olasılığı artmakta, iş sonuçları için sorumluluk hissetmekte ve yaptıkları işin sonuçları hakkında güvenilir bilgiye sahip olmaktadır. İş iyi yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip

olan ve büyüme ve öğrenme fırsatlarına değer veren kişiler, bu tür işleri yapmak için içsel olarak motive olacaklardır, böylece zaman içinde işlerinden daha fazla tatmini duyarlar ve daha kaliteli iş sonuçları üretirler. İş karakteristikleri modeli, iş tasarımına ait sadece belirli yönleri kullanarak çalışan motivasyonunun sağlandığını öne sürmekte ve iş tasarımını statik biçimde ele alması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Parker, Wall, & Cordery, 2001; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Araştırmacılar günümüzde işlerin, iş karakteristikleri modeli tarafından tanımlanan temel görev özelliklerinin yanı sıra, iş karmaşıklığı, bilgi işleme, problem çözme ve uzmanlaşma gibi bilgi temelli özellikler veya ergonomi, fiziksel talepler, ekipman kullanımı ve çalışma koşulları gibi fiziksel özellikler açısından çeşitli alanlarda farklılık gösterdiğini kabul etmektedir. (Morgeson & Campion, 2003; Morgeson & Humphrey, 2006; Parker & Wall, 1998).

2.2. İş Stresi Teorileri

Stres kavramını ilk defa Selye kullanmış ve “vücudun herhangi bir talebe verdiği özel olmayan tepki” olarak tanımlamıştır (Selye, 1976, s. 23). Oldukça geniş bir şekilde önerilen bu stres tanımından sonra bugüne kadar mesleki stres literatüründe stresin tanımı için bir fikir birliği oluşmamıştır. Beehr (1995) mesleki stresi, iş özelliklerinin (stres etkenleri) fiziksel veya zihinsel kötü sağlığa (gerginliğe) yol açması olarak tanımlamıştır. Stres etkenleri, işle ilgili talepler veya gerginliğe neden olan olaylardır; gerginlik, stresin fiziksel veya zihinsel sonucudur (Beehr, 1995). Stres, kişinin beklentileri ile gerçek dünyada karşılaştıkları arasındaki farklılığa gösterdiği tepki olarak da tanımlanmıştır (Magnuson, 1990, s. 24). Stres, sıra dışı talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur (Shermerborn, Hunt & Osborn, 1988, s. 533). Mesleki stres literatüründe stres, bakış açısına göre bireye, etkileşime veya çevre bağlı olarak tanımlanmış, kavramsallaştırılmış ve modellenmiştir (Cox & Griffiths, 2005). Bundan sonraki kısımda iş stresi teorileri kapsamında, çaba ödül dengesizliği modeli ve talep kontrol modeli açıklanmıştır.

2.2.1. Çaba Ödül Dengesizliği Modeli

Siegrist’in (1996) çaba-ödül dengesizliği modeli, gösterilen çaba düzeyinin alınan ödül düzeyiyle uyumlu veya dengeli olması gerektiğini öne süren, iş sözleşmesinin sosyal karşılıklılık prensibine uygun olmasını temel alan bir modeldir. Çaba-ödül dengesizliği

modeli stresi, birey ve çevre arasındaki bir işlem (transaction) olarak karakterize eder; sözleşmeden doğan karşılıklılık kapsamında, görevi tamamlamak için gereken çabaya bağlı olarak yeterli ödüllerin (para, itibar veya kariyer hareketliliği / iş güvenliği) değiş tokuşunun yapılması beklenir (Siegrist, 2008). Gereken çaba miktarı ile çaba karşılığında alınan ödül arasında bir dengesizlik varsa, duygusal sıkıntı yaşanacaktır. Çabanın dışsal (örneğin, dışsal baskılar ve talepler) ve içsel (örneğin, bireyin içsel motivasyonu) olmak üzere iki boyutu vardır. Ödül para, itibar ve iş güvenliğini içeren kariyer fırsatlarından oluşan üç faktörle karakterize edilir. Model, iş rolü gibi önemli sosyal rollerin sürekli biçimde, bir kişiye katkıda bulunma ve performans gösterme (öz-yeterlik), ödüllendirilme veya saygı görme (öz saygı) ve bazı önemli gruplara ait olma gibi seçenekler sunduğunu öne sürmektedir. İş rolünün birey için bu potansiyel faydaları sağlayabilmesi, iş yerindeki sosyal değiş tokuşun, karşılıklılık ve adalet temel unsurlarına sahip olmasına bağlıdır (Cosmides & Tooby, 1992; Gouldner, 1960; Trivers, 1971). Çaba-ödül dengesizliği, gösterilen çabaya ve alınan ödüle bağlı olarak ortaya çıkan bir adalet unsuruna da sahiptir. Çaba karşılığında yeterli ödül sağlamama eylemi adaletsizlik olarak algılanabilir; bu adaletsizlik algısı bireyin özgüvenini etkileyebilir (Siegrist & Marmot, 2004).

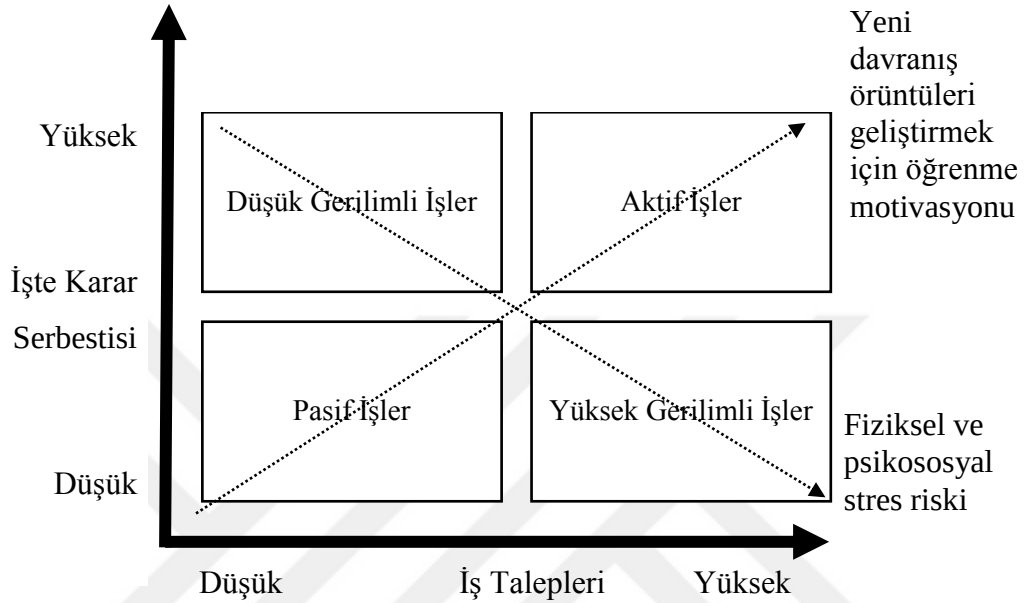
Çaba-ödül dengesizliği modelinin bir diğer önemli özelliği, mesleki stresin durumsal yapıdaki bir modeline, bireysel bir bileşen dahil etmesidir. Bu bileşen iş talepleri ile başa çıkarken, bireyler arası ayırt edici bir bireysel özellik olan aşırı bağlılıktır. Aşırı bağlılık, güçlü bir onaylanma ve itibar arzusuyla, aşırı çabalamayı yansıtan tutum, davranış ve duyguları içerir. Aşırı çabaların, özellikle, zorlukların küçümsenmesi ve bireyin başa çıkma kaynaklarına olduğundan fazla güvenmesi gibi algısal bozulmalardan kaynaklandığı ve tekrarlı biçimde saygı ve onay deneyimlemek isteyen bir motivasyonla tetiklendiği gösterilmiştir (Siegrist, 1996). Bu nedenle Siegrist, aşırı bağlılığın duygusal tükenmeye yol açtığını ve ayrıca çaba-ödül dengesizliğinin olumsuz etkilerini de şiddetlendirdiğini öne sürmüştür.

2.2.2. Talep/Kontrol Modeli

İş stresi modellerinden bir diğeri olan Karasek'in (1979) talep kontrol modeli, iş stresini; iş talepleri ve işin çalışanın kontrolünde olması arasında kurulan dengeye bağlı olarak, yüksek iş talepleri ve düşük iş kontrolü sonucunda ortaya çıkan bireysel bir sonuç

olarak açıklamaktadır. İş talepleri ve kaynakları modelinin köklerini **Şekil 2.1**'de sunulan Karasek'in talep kontrol modelinden (1979) aldığı söylenebilir.

Şekil 2.1: Karasek'in Talep Kontrol Modelinde İş Sınıflandırması, Karasek İş Talep Kontrol Modeli (1979)



Kişisel kontrol bir bireyin çevresi üzerinde etkide bulunma becerisidir, böylece birey çevresini kendisi için daha fazla ödüllendirici ya da daha az tehdit edici hale getirmektedir (Ganster, 1989). Karasek (1979) iş kontrolünü, bireyin işinde karar otoritesine ve beceri çeşitliliğine sahip olması olarak tanımlamıştır. İş taleplerini ise, yüksek çalışma hızı, zaman baskısı, zorlayıcı ve zihinsel yorucu işler gibi iş çevresinde bulunan iş yüküne dair psikolojik stres kaynakları ile açıklamıştır. Talep-kontrol modeli, yüksek iş talepleri ve düşük iş kontrolü ile nitelendirilen işlerde gerginliğin en yüksek düzeyde olacağını ileri sürmektedir (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Bu tür işlere “yüksek gerilimli işler” denir. Buna karşılık, Talep-Kontrol modelindeki aktif öğrenme hipotezine göre, yüksek iş talepleri ve yüksek iş kontrolü ile nitelendirilen işlerde, keyif almanın, öğrenmenin ve kişisel gelişimin en yüksek düzeyde olacağını savunulmaktadır. Bu tür işler yoğun gayret gerektirmesine rağmen, yeterli karar özgürlüğüne sahip olan çalışanlar becerilerinin tamamını işlerinde kullanabilirler ve uyarılmış enerjilerini etkin problem çözme yoluyla eyleme dönüştürebilirler. Karasek bu işleri “aktif öğrenme işleri” olarak adlandırmıştır.

Talep kontrol modeli, sadece tek tip iş talebine (psikolojik iş yükü) ve tek tip iş kaynağına (iş kontrolü) odaklanmakta ve bu ikisi arasındaki denge ile iş stresini ve işe adanmayı açıklamaya çalışmaktadır. İşin psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamlarındaki tüm talep ve kaynaklarını modele dahil etmediği için yeterince kapsamlı bir bakış açısı sunmamaktadır. Talep kontrol modelinde, yüksek taleplerle karşılaşan ve işleri üzerinde çok az kontrole sahip olan çalışanların, sağlıklarının bozulması riskiyle karşı karşıya oldukları varsayılmaktadır. Talep kontrol modeline ilerleyen dönemlerde talep ve kontrolün dışında, üçüncü bileşen olarak işyerinde sosyal destek dahil edilmiştir (Johnson & Hall, 1988). Genişletilmiş modele iş talebi-kontrol-destek modeli adı verilmiştir. Üçüncü bileşen olan işyerinde sosyal destek, iş gerginliğine karşı bir tamponlayıcı bir görevi görmektedir. Bu modele göre, en yüksek hastalık riskinin, yüksek talep, düşük kontrol ve düşük sosyal desteğe sahip çalışanlarda oluşması beklenmektedir. İş talep-kontrol-destek modelinin öngörülerinin geçerliliği, özellikle kardiyovasküler hastalıklar olmak üzere çeşitli sağlık sonuçlarının tahminlerini ortaya koyan çok sayıda deneysel çalışma ile desteklenmiştir (Schnall, Belkić, Landsbergis & Baker, 2000).

2.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

İş Talepleri-Kaynakları (İT-K) Modeli ilk defa Demerouti, Bakker, Nachreiner, ve Schaufeli (2001) tarafından yayımlanmış ve araştırmacılar arasında yüksek bir ilgi kazanmıştır. İT-K modeli iş talepleri ve iş kaynakları olarak sınıflandırılan geniş bir iş özellikleri yelpazesini kapsamına alır ve bu iş özelliklerinin nihayetinde örgütleri etkileyen bireysel sonuçlar ile ilişkilerini inceler. Bir başka deyişle İT-K modeli iş talepleri ve iş kaynaklarının, çalışanların iyi oluşunun hem negatif (örneğin tükenmişlik) hem de pozitif (örneğin işe adanma) yönleriyle ilişkilerini inceler. Aynı zamanda bireysel kaynaklar ve bireysel talepler gibi bireysel özelliklerin iş özellikleri ile etkileşimleri ve sonuçları dahil olmak üzere, tüm bu ilişkilerin altında yatan süreçleri anlamamıza yardımcı olur.

İT-K modelinin çıkış noktası işyerinde tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalara dayanmaktadır. İşyerinde tükenmişliğe neden olan öncülleri belirlemek için yapılan çalışmalar öncelikle iş ortamının çeşitli özelliklerine odaklanmıştır. Farklı sektör ve meslek gruplarından toplanan veriler üzerinde yapılan kümeleme ve faktör analizlerinde, iş ortamının yapısal özelliklerinin temel olarak iki ana kategoride

toplandığını gösterilmiştir (Demerouti, 2001). Bu iki ana kategori, iş talepleri ve iş kaynakları olarak belirlenmiştir. Faktör analizleri sonucunda, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve sinizmin, sırasıyla iş talepleri ve iş kaynakları olarak tanımlanan, iki farklı iş karakteristikleri boyutunda ilişkisel olarak kümелendiği görülmüştür. Bu çıktılar sonucunda İT-K modelinin temel varsayımı, tüm iş özelliklerinin, iş talepleri ve iş kaynakları olarak adlandırılan iki kategoride sınıflandırılabileceği olmuştur. İT-K modeli, çalışan sağlığı ve iyi oluşunun, pozitif iş karakteristikleri (kaynaklar) ve negatif iş karakteristikleri (talepler) arasındaki denge sonucunda oluştuğunu varsaymaktadır.

İT-K modeli, çalışan sağlığı ve motivasyonunun gelişiminde, iki farklı psikolojik sürecin rol oynadığını öne sürmektedir. İlk süreçten farklı kaynaklarda, enerji süreci, stres süreci veya sağlık bozulma süreci olarak bahsedilmektedir. Bu süreçte kronik iş talepleri (aşırı iş yükü, duygusal talepler vb.) çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketir ve bu nedenle enerjinin tükenmesine yani tükenmişliğe yol açabilir. Bu süreç tükenmişliğin ve sağlık sorunlarının ana göstergesini temsil etmektedir. Bu nedenle, İT-K modelinde enerji tükenmesi veya sağlık problemlerinin, iş talepleri ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği varsayılmaktadır (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013).

İT-K modelinde ikinci süreç ise işe yönelik motivasyonla ilgilidir. İş kaynaklarının motive edici bir potansiyele sahip olduğu, işe adanmayı attırdığı, sinizmi azalttığı ve sonuç olarak iyi iş performansına yol açtığı varsayılmaktadır (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013). İT-K modelinin motivasyon süreci, çalışanları işle ilgili hedeflerine ulaşmaya teşvik eden iş kaynakları ile başlar (Boyd, Bakker, Pignata, Winefield, Gillespie, Stough, 2011). İş kaynakları tanımı gereği çalışanların öğrenme ve gelişimlerini teşvik ettiği için, çalışanlarda içsel bir motivasyon sağlama rolü oynamaktadır. Ayrıca iş hedeflerine ulaşmaya da yardımcı olurlar. İş kaynakları, özellikle öz-belirlenim teorisinde temel psikolojik ihtiyaçlar olarak ifade edilen, çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu nedenle, İT-K modelinde motivasyon ve işe adanmanın iş kaynakları ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği varsayılmaktadır.

İş talepleri ve iş kaynakları yukarıda bahsedilen süreçlerdeki işlevlerinin yanı sıra ortak etkileri de vardır. İT-K modeli tarafından ileri sürülen üçüncü öneri, iş

kaynaklarının, çalışan sağlığı ve motivasyonunu tahmin etmede iş taleplerinin etkisini tamponlayabileceğidir (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013). Tamponlama veya etkileşim hipotezi olarak adlandırılan öneride, iş talepleri ile olumsuz sağlık sonuçları arasındaki ilişkinin iş kaynaklarından yüksek düzeyde yararlananlar için daha zayıf olacağı ileri sürölerek, iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki etkileşimler açıklanmaktadır. Birçok çalışmada sosyal destek, özerklik, performans geri bildirimi ve gelişim fırsatları gibi iş kaynaklarının, iş taleplerinin tükenmişlik gibi işin yarattığı gerilimler üzerindeki etkisini azaltabileceğı gösterilmiştir (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Yeterli düzeyde iş kaynağına sahip çalışanlar, günlük iş talepleriyle daha iyi başa çıkabilmektedir.

İT-K modelinin dördüncü önermesi, iş kaynaklarının motivasyon veya işe adanma üzerindeki olumlu etkisinin özellikle iş talepleri yüksek olduğunda daha belirgin olacağı hakkındadır (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013). Bu öneri, İT-K modelinin başa çıkma (coping veya bazı kaynaklarda boosting hypothesis) hipotezini temsil etmektedir (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Başa çıkma, fiziksel ya da zihinsel yorucu olarak değerdendirilen belirli talepleri yönetmek için sürekli değışen bilişsel ve davranışsal çabalar olarak tanımlanabilir (Cummings, Greene & Karraker, 1991). Bu hipotez, iş kaynaklarının, son derece zorlu koşullar altında işlevsel ve en belirgin hale geldiğini öne sürmektedir. Bu koşullar altındayken çalışanların iş kaynaklarını başa çıkma mekanizması olarak kullanma olasılığı daha yüksek hale gelmektedir.

İT-K modeli başlangıçta yalnızca iş taleplerine ve iş kaynaklarına odaklanan psikolojik bir model olarak geliştirilmiştir. Modelin önemli bir uzantısı ve beşinci önerisi de modele bireysel kaynakların dahil edilmesidir (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013). Bireysel kaynaklar, benliğin, genellikle dayanıklılık ile bağlantılı olan ve bireylerin çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme yeteneklerine ilişkin algılarına atıfta bulunan yönleridir (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). İT-K modeli içinde incelenen bireysel kaynakların bazı örnekleri, öz-yeterlik, iyimserlik ve örgüt temelli özsaygıdır (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008). Bir bireyin bireysel kaynakları ne kadar yüksekse, kişinin özsaygısının o kadar olumlu olması ve hedef öz-uyumunun yüksek olması (hedefleri değerdendirilerek içselleştirerek benimsemesi) beklenmektedir (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Hedef öz-uyumu

(goal self-concordance) yüksek olan bireyler, içsel olarak hedeflerine ulaşmak için motive olurlar ve sonuç olarak daha yüksek performans gösterir ve tatmin hissederler (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013). İT-K modelinde bireysel kaynakların öngörülen iki işlevi vardır. Birincisi iş taleplerinin sağlık bozulmasına yol açan etkilerini veya enerji tüketimi ile ilgili sonuçlarını azaltmak veya tamponlamaktır. İkinci işlevi ise iş kaynakları ile motivasyonel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektir (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013).

Son dönemde İT-K modelinde bireysel kaynakların yanı sıra yer alması önerilen bir diğer değişkende, bireysel taleplerdir (Bakker & Demerouti, 2017). Bireysel talepler, “bireyleri işlerine çaba harcamaya zorlayan, dolayısıyla fiziksel ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen, davranışları ve kendi performansları için belirledikleri gereksinimler” olarak tanımlanmıştır (Barbier ve diğerleri, 2013, s. 751). Bireysel taleplerin İT-K modelindeki yeri ve işlevi hakkında yapılan araştırmalar henüz çok az sayıda olmasına rağmen, bireysel taleplerin, doğasına bağlı olarak, İT-K modelinin sağlık bozulma sürecine (işkoliklik gibi) veya motivasyon sürecine (performans beklentileri gibi) dahil olabileceği ileri sürülmektedir (Bakker & Demerouti, 2017).

2.3.1. İş Talepleri

İş bir hedefe ulaşmak için, amaca yönelik çabalar gerektiren, insanların gerçekleştirdiği eylemlerdir. Yapılması gereken eylemler bir düzeye kadar belirlidir ve genellikle bir zaman kısıtı içinde yapılması gerekmektedir. İşin gerektirdiği eylemlerin tam olarak belirli olmaması, bir zaman kısıtlamasına sahip olması ve amaca yönelik birtakım çabalar gerektirmesi nedeniyle iş, insanlar üzerine bazı talepler yükler. Demerouti ve diğerleri (2001), iş taleplerini “fiziksel veya zihinsel olarak sürekli çaba gerektiren, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlere neden olan, işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönleri” olarak tanımlamıştır. İş taleplerine aşırı iş yükü, müşteriler veya hizmet alanlar ile kurulan duygusal emek isteyen etkileşimler örnek verilebilir. İş talepleri genellikle insana içkin kaynakları harcaması boyutuyla ele alınmıştır. İş talepleri insana içkin kaynakları örneğin fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynakları harcarlar. İş talepleri için, aşırı harcanan kaynaklar yeterince dinlenme ile yerine koyulamaz ise yorgunluk tükenme gibi olumsuz sonuçlar meydana gelebilir. Olumsuz sağlık etkileri yaşanmasa bile ulaşılmak istenilen hedefe ulaşılamayabilir. İnsana içkin kaynakların iş

taleplerince yeterince kullanılamaması durumunda ise, kaynakların boşa harcanması veya kapasitesi altında kullanılması durumu ile karşı karşıya kalınmaktadır (Matthews, Davies, Westerman, & Stammers, 2000).

İş talepleri, niteliklerine ve niceliklerine göre iki ayrı yönden incelenebilir (French, Caplan, & van Harrison, 1982; Karasek & Theorell, 1990). İş taleplerinin niceliği, işin miktarı ve hızı ile ilgiliyken, iş taleplerinin niteliği, işin yerine getirilmesi için gereken beceri ve çabaların türü, örneğin bilişsel, duygusal ve fiziksel beceri ve çabalar gerektirmesi ile ilgilidir. Örneğin mimari bir tasarım yapılırken zihinsel ve bilişsel kapasiteler beceriler kullanılırken, ağır bir yükü taşımak fiziksel çabalar gerektirir, bir hemşire ise hastaları ile ilgilenirken duygusal beceri ve çabalar harcar.

Nicel ve nitel iş taleplerini ayırt etmeye yönelik ilk denemelerden biri Frankenhaeuser ve Gardell'in (1976) niteliksel ve niceliksel aşırı yüklenme ile düşük yüklenme arasındaki farklılığı tanımladığı çalışmadır. Bu çalışmaya göre, niceliksel olarak aşırı yüklenme, genellikle zaman baskısı ile yapılacak işin miktarının çok olmasını ifade eder. Niceliksel düşük yüklenme ise genellikle can sıkıntısıyla ilişkili olan, ancak daha ciddi hoşnutsuzluklara neden olabilecek çok az yapılacak iş anlamına gelmektedir. Niteliksel aşırı yüklenme ise, gerçekleştirilmesi zor olan karmaşık görevleri ifade etmektedir. Bu tür görevler, bireyin yetenek ve becerilerini aşan görevlerdir. Niteliksel düşük yüklenme de ise görevler önemli düzeyde bilinçli düşünme ve planlama gerektirmeyen, sıkılma ve monotonluğa neden olan, bireye başarı ve becerilerini kullanma fırsatı sunmayan yapıdadır.

2.3.1.1. Niceliklerine Göre İş Talepleri

Niceliksel iş talepleri uzun çalışma saatleri, mesai yapmak, iş baskısı, aşırı iş yükü, iş hızı, iş yoğunluğu gibi çalışma koşullarını ifade eder (Van Veldhoven, 2014). İşin miktarı ve hızını ifade eden, fiziksel ve psikolojik çabalara neden olan iş talepleri nicel iş talepleri kapsamında değerlendirilir. Bu koşullardan iş baskısı ve aşırı iş yükü, işin bireyin kontrolünde olmamasını ima eder ve olumsuz bir anlamı çağırıştırır. Uzun çalışma saatleri veya mesai yapılmasının, birey ve iş sonuçlarındaki etkisi ise yapılan işin niteliğine göre farklı sonuçlar üretebilir. Nicel iş taleplerinin büyüklüğünü belirleyen örgüt içi ve örgüt dışı faktörler bulunmaktadır. Örgüt dışındaki faktörler; örgütün bulunduğu çevre, yasal ve politik düzenleyici kurumlar, emek pazarı, rekabet düzeyi ve teknolojik yenilikler

olarak ifade edilebilir (Van Veldhoven, 2014). Yönetim tarzı ve uygulamaları, yüksek-performans iş sistemleri olarak adlandırılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi faktörlerde örgüt içindeki faktörlerdir (Van Veldhoven, 2014). Bu örgüt içi ve dışı faktörler bir araya gelerek, örgüt içinde uygulanan iş sistemine dönüştürülmekte ve bunun uygulanma biçimi, işin taleplerinin hangi düzeylerde olacağını, ne kadar yüksek veya düşük olacağını belirlemektedir (Van Veldhoven, 2014). Nicel iş taleplerinin sonuçları kısa ve uzun vade için değişken olabilir. Nicel iş taleplerinin sonuçlarını değerlendirirken, herhangi bir iş için optimum düzeyde olması gereken iş talepleri göz önünde bulundurulur. Optimum düzeyin altında veya üzerindeki taleplerin farklı sonuçları olacaktır. Kısa vadede optimum düzeyden düşük miktardaki iş taleplerin işte sıkılma gibi sonuçları olabilir. Düşük iş talepleri yorgunluk benzeri belirtiler oluştursa da aslında dinlenmek yerine uyarılmayla bu belirtiler ortadan kalkar. Yüksek hızda veya yüksek miktarda iş talepleri bulunduğu anda ise çalışanlarda yorgunluk oluşur. Yorgunluk dinlenme ile giderilir. Uzun vadede, niceliksel iş talepleri yüksek düzeylerde devam ederse ve dinlenmeler yetersiz kalırsa çalışan sağlığı, iyi oluşu ve performansı zarar görebilir.

Niceliksel iş taleplerinin etkileri araştırılırken, yapılacak ölçümlerde nesnel ölçümlerin yanı sıra öznel ölçümlerin kullanılması, bireysel özelliklerin etkilerinin hesaba katılabilmesi daha uygun olabilir. Aynı iş yoğunluğu altında çalışan birçok çalışan için kabul edilebilir düzeyde olan veya bazılarını hiç zorlamayan nicel iş talepleri, bazı çalışanlar için yüksek düzeyde algılanıyor olabilir. Bu nedenle nicel iş taleplerinin nesnel ölçümlerinin yanı sıra, öznel değerlendirmelerinin ve öznel ölçümlerinin kullanılması araştırmacılara avantaj sağlayabilir.

2.3.1.2. Niteliklerine Göre İş Talepleri

İş talepleri niteliklerine göre incelendiğinde fiziksel, bilişsel ve duygusal talepler olarak sınıflandırılabilir (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013). Niteliksel iş talepleri bu şekilde sınıflandırmış olmasına rağmen, aslında bu farklı iş talepleri eş zamanlı deneyimlenebilmektedir. Örneğin fiziksel bir aktivite yerine getirilirken, bu aktivite için karar alma süreçlerinde bir takım bilişsel talepler meydana gelir ve bu bilişsel taleplerin oluşturacağı duygular nedeniyle işin duygusal talepleri ortaya çıkmaktadır (Zapf, Semmer & Johnson, 2014).

2.3.1.2.1. Fiziksel Talepler

İş talepleri dışsal ve görünür faaliyetler ile ilgiliyse veya gürültü sıcaklık gibi dışsal etkilerle başa çıkmayı gerektiriyorsa, bu talepler niteliklerine göre fiziksel talepler kapsamındadır. Ağır yükler kaldırmak, ergonomik olmayan vücut pozisyonlarında uzun süre çalışmak, yüksek gürültüye veya kimyasalların etkisine veya ağır kokulara maruz kalarak çalışmak işin fiziksel taleplerine birer örnektir. Bu tür çevresel talepler insan fizyolojik sağlığına zarar verebileceği gibi, bu etkilerden sakınmak için harcanan dikkat ve zihinsel çabaların yarattığı stres, iş performansını azaltarak çeşitli psikosomatik şikâyetlere de neden olabilir (Semmer, Zapf & Greif; 1996).

2.3.1.2.2. Bilişsel Talepler

Fiziksel talepleri yerine getirirken, bir takım içsel süreçlerin yer aldığı zihinsel faaliyetlerin de yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamdaki yorumlama, karar alma, analiz etme, hatırlama, bilgileri akılda tutma ve benzeri içsel süreçler işin bilişsel talepleri kapsamındadır (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013). Rol belirsizliği, rol çatışması ve rolün aşırı iş yükü gerektirmesinin; karar verme, yorumlama gibi bir takım bilişsel süreçleri zorlaştırıp belirsizlik içine sokmaları ve karmaşıkleştırmaları nedeniyle, işin bilişsel talepleri kapsamında değerlendirilebilir (Zapf, Semmer & Johnson, 2014). İş yapmak için ihtiyaç olan bilgilere ulaşamama veya alınacak kararlar ile ilgili belirsizliklerin bulunması bilişsel taleplerin artmasına neden olur. Bilişsel talepler fazla olduğunda çözümlenmesi zor olan karmaşık görevler ile karşı karşıya kalındığını söyleyebiliriz. Bu görevler nitelik olarak kişinin yetkinliklerini ve becerilerini zorlayan veya aşan işlerdir. Bilişsel taleplerin düşük olduğu görevlerde bilinçli düşünme ve planlama gereksinimleri bulunmaz. Bu tür işler can sıkıntısı veya monotonluk deneyimine yol açar, kişinin yetenek ve becerilerini kullanmaya çok az ihtiyaç duyduğu ve başarı fırsatlarının çok az olduğu işleri rutin işleri ifade eder.

2.3.1.2.3. Duygusal Talepler

İşin veya herhangi bir eylemin yerine getirilmesi esnasında aktivitelere eşlik eden birtakım duygular da meydana gelir. Bazı işleri yapmak hoşnutluk hissettirirken, bazı işler iticidir veya ilgi çekici işlerin yanı sıra sıkıcı bulunan işler de bulunabilir. Bütün bu duygular, niteliksel olarak işin duygusal talepleri kapsamında baş edilmesi gereken duygulardır.

Hizmet sektörü işletmeleri müşteri memnuniyeti odaklı çalışanlar ve müşterilere etkileşimlerde olumlu iletişime önem verilir. Bu bağlamda hizmet örgütlerinde müşterilere gösterilmesi gereken duygular ile ilgili “gösterim kuralları” vardır (Ashforth & Humphrey, 1993). Bu kurallara göre yüz yüze veya sesli iletişimde gösterilmesi gereken duygular varsa harcanan bu duygusal çabaya duygusal çalışma adı verilir (Hochschild, 1983). Duygusal çalışma, hizmet sektöründeki birçok çalışan için önemli bir iş talebidir. Uyumsuz duygusal talepler, çalışanın aslında hissetmediği bir duyguyu karşı tarafa göstermek zorunda olmasıdır (Holman, Martínez-Inigo, & Totterdell, 2008). Bu tür durumlarda çalışanlar duygusal talepler ile baş ederken, yüzeysel rol yapma, derin rol yapma, otomatik duygu düzenleme veya duygusal beklentiden sapma davranışı gösterirler.

Yüzeysel rol yapma, içsel olarak hissedilen duyguların değişmediği, gösterilmesi beklenen duygunun içsel duygulardan farklı olduğu duygusal uyumsuzluk halidir. Kızgın olduğunuz bir müşteriye karşı gülümsemeyi sürdürmek yüzeysel rol yapmanın bir örneğidir. Olumsuz duygular, uyumsuz duygusal talepler ve yüzeysel rol yapma engelleyici iş talepleri kapsamında görülmektedir ve psikolojik gerilim, düşük iş tatmini ve düşük performansla ilişkili bulunmuştur (Hülsheger & Schewe, 2011; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001).

Derin rol yapmada ise kişi içsel olarak hissedilen duygularını, göstermesi gereken duygular doğrultusunda değiştirmeye çalışır. Derin rol yapma empati kurmayı ve karşılaşılan durumu yeniden değerlendirme stratejileri ile (Lazarus, 1999; Mikolajczak, Tran, Brotheridge, & Gross, 2009) farklı açılardan tekrar değerlendirmeyi gerektirir. Agresif tavırlar gösteren bir müşterinin aslında bize kişisel olarak saldırmadığını, stres yaşadığı için veya hasta olduğu için bu tür davranışlar gösterdiğini düşünmek, duygusal uyumsuzluk durumumuzu çözümler ve savunmaya geçmeden müşteriye karşı sempati duymamıza imkân verebilir.

Otomatik duygu düzenleme davranışları, içinde bulunulan şartlara göre gösterilmesi ve hissedilmesi gereken duyguların herhangi bir müdahale olmadan gösterilmesidir. Pozitif duygular veya sempati gösterilmesini gerektiren iş talepleri de psikolojik gerilimlere yol açar, ancak derin rol yapma ve otomatik duygu düzenleme stratejileri ile içselleştirildiklerinde kişinin pozitif hissetmesine neden olarak, iş tatmini

ve performansı olumlu etkileyebilir (Hülsheger & Schewe, 2011; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001).

Son olarak duygusal beklentilerden sapma davranışı, işyerinde gösterilmemesi gereken duyguların gösterilmesi durumudur (Zapf, Semmer & Johnson, 2014). Duygusal tükenme yaşandığı durumlarda, örgütün beklediği duyguların gösterilmesi zorlaşır, kişi beklenen duygular yerine gerçek duygularını gösterir. Bu durum müşteriler ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açar.

Duygusal çalışmanın yanı sıra, işyerinde bireyler arası yaşanan sosyal stresler de işin duygusal talepleri kapsamında değerlendirilebilir. İşyerindeki sosyal stres etkenleri, genellikle engelleyici iş talepleri kapsamında değerlendirilmektedir. Sosyal stres etkenlerini ifade eden kavramlar arasında zorbaca davranışlar, mobbing, taciz, şiddet, kişiler arası çatışma gibi kavramlar yer almaktadır. Yöneticinin gösterebileceği zorbaca davranışlar, sözlü veya sözsüz düşmanca davranışlar, gücünü ve yetkisini kullanarak astlarını ezmek, kaprisli davranmak, astlarını küçük görmek, astlarının beklentilerini dikkate almamak, heveslerini kırmak, adil davranmamak şeklinde sıralanabilir. Çalışanların birbirlerine karşı gösterebileceği zorbaca davranışlara örnek olarak, birbirleri üzerinde üstünlük kurmak için gösterdikleri davranışlar, kırıncı tartışmalar, bir kişinin sosyal olarak dışlanması için çaba harcamak, bir çalışanın işini zorlaştırmak, gurunun kırarak saygısızca davranışlarda bulunmak olarak sıralanabilir (Bowling & Beehr, 2006). Sosyal çatışmaları ve belirsizlik taşıyan sosyal beklentileri yansıtmaları nedeniyle rol çatışması, rol belirsizliği gibi iş rolüne ilişkin sosyal stres etkenleri de işin duygusal ve bilişsel talepleri kapsamında yer almaktadır.

2.3.1.2.4. Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri

İT-K araştırmacıları başlangıçta, iş taleplerinin ancak yüksek bir seviyeye ulaştıklarında iş stresine dönüştüğünü öne sürmüşlerdir (Mauno ve diğerleri, 2007). Ancak deneysel araştırmalarda bu varsayım için sınırlı destek bulunabilmiştir (Rydstedt, Ferrie & Head, 2006). Bu durum iş taleplerinin miktarından ziyade niteliğinin farklı sonuçlara neden olduğu önerisine yol açmıştır (Podsakoff, Lepine & Lepine, 2007).

İş taleplerinin oluşturabileceği farklı bireysel ve örgütsel sonuçlar göz önüne alarak, iş talepleri için, meydan okuyucu iş talepleri ve engelleyici iş talepleri olarak adlandırılan bir sınıflandırma yapılmıştır (Crawford, LePine & Rich, 2010). Yapılan

faktör analizi çalışmaları, tüm iş taleplerini tek bir faktörde birleştiren faktör yapısı yerine, meydan okuyucu iş talepleri ve engelleyici iş talepleri arasında ayrım yapan faktör yapısının daha doğru bir tercih olduğunu göstermektedir (Van den Broeck ve diğerleri, 2010; Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2009).

Bu ayrım kavramsal olarak Lazarus'un (1999) stres değerlendirme teorisini temel almakta ve potansiyel olarak stresli bir durumun tehdit edici unsurlar içerebileceği gibi meydan okuyucu yönler de içerebileceğini varsaymaktadır. Stresli bir durumun olası olumsuz sonuçları hakkında kaygı duyulabilir fakat durumla başa çıktıkça cazip kazanımları da olabilmektedir. Hem meydan okuyucu talepler hem de engelleyici iş talepleri, stres verici talepler olarak görülebilir ve bu nedenle stres semptomları (örneğin öfke, hayal kırıklığı) ile ilişkili olmaları beklenmektedir. Ancak, meydan okuyucu talepler yine çaba gerektiren ancak engelleyici taleplerden farklı olarak, kişisel gelişim için fırsatlar yaratabilecek, potansiyel olarak ödüllendirici olan iş deneyimleri olarak görülmektedir (Crawford ve diğerleri, 2010). Engelleyici iş talepleri ise, kişisel gelişimin önünde engel olarak görülen iş talepleri veya kişinin değerli hedeflere ulaşma yeteneğini engelleyen iş taleplerini ifade etmektedir. Engelleyici taleplerin duygusal tükenme veya psikosomatik semptomlar dâhil olmak üzere, psikolojik gerginliklere, iş tatminsizliğine, işe devamsızlık ve üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz sonuçlara sahip olduğu varsayılmaktadır. Meydan okuyucu talepler de çaba gerektirerek psikolojik baskıya yol açabilmekte fakat aynı zamanda iş tatmini, kişisel başarı duyguları ve yüksek performans gibi olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Meydan okuyucu talepler ile başarılı bir şekilde başa çıkıldığında gurur, takdir ve statüye yol açan iyi sonuçlar elde edilerek başarı hissedilir, ancak uzun dönemde bu taleplere maruz kaldıkça, tükenmişlik veya uzun dönemli stresin yol açabileceği rahatsızlıklarında yaşanabileceği ileri sürülmektedir. (Widmer, Semmer, Kälın, Jacobshagen & Meier, 2012). Yapılan kesitsel (Van den Broeck ve diğerleri, 2009; 2010) ve meta-analiz çalışmalarında (Crawford, Lepine & Rich, 2010), engelleyici iş taleplerinin tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu ve işe adanmayı azalttığı, meydan okuyucu iş taleplerinin ise hem tükenmişlik ile hem de işe adanma ile pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir.

Daha genel bir düzeyde, yaşam hedefleri uygun olmayan zorlayıcılıkta olduğunda, yani yaşamda yeterli düzeyde meydan okuyucu hedefler deneyimlenmiyorsa, bu kişilerin olumlu duygulanımlar yaşama olasılığının daha düşük düzeyde olacağı ileri

sürülmektedir (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988). Sonuç olarak hem meydan okuyucu talepler hem de engelleyici talepler, stres belirtilerine neden olabilecek stres faktörleri olarak düşünülebilir. Ancak meydan okuyucu talepler, ödüllendirici ve fırsatlar sunan taleplerdir ve meydan okuyucu taleplerin bu ödüllendirici yönleri, insanların uzun vadede sağlıkları için risk oluşturan stresli koşulları kabul etmelerini teşvik edebilmektedir.

İş taleplerinin meydan okuyucu ya da engelleyici olarak algılanmasında, bireyler arasında farklılıklar görülebilir. Yani bir işin ne kadar meydan okuyucu veya engelleyici olduğu kişiden kişiye bireylerin öznel değerlendirmelerine göre değişebilmektedir. Mihaly Chiksenmihaly, meydan okuyucu olarak yapılan değerlendirmelerin, bireysel ya da kültürel değerler tarafından belirlendiğini ifade etmiştir (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2014). Örneğin aktiviteye ve aktivitenin gerektirdiği becerilere atfedilen önemin derecesi, eylemin toplumsal olarak iyi, arzu edilen ve uygun bir eylem olup olmama durumu, daha geniş anlam sistemleri içinde aktivitenin önemi ve değerinin eylemin meydan okuyuculuğunu belirlediğini savunmuştur (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2014). Ayrıca görev üzerindeki kontrol miktarı ve görev çeşitliliği gibi iş ile ilgili bağlamsal ve diğer faktörler, insanların iş taleplerini nasıl deneyimlediklerini belirlemekte ve bu deneyimleme biçimine göre de çalışanların iyi oluşunu, sağlık ve performanslarını etkilenmektedir (Van Veldhoven, 2014). Bir bağlamda engelleyici, baskı oluşturan ve stresli bir deneyim olarak algılanan görevler, başka bir bağlamda bir meydan okuyucu ve zevkli bir deneyim olarak algılanabilir. İş taleplerinin, bireyin iyi oluşu için risk oluşturup oluşturmadığını, Talep-Kontrol-Destek Modeli ve İş Talepleri-Kaynakları Modelinde açıklandığı gibi, iş ortamındaki diğer faktörlerle etkileşimde bulunma şekli belirlemektedir. (Van Veldhoven, 2014).

2.3.2. İş Kaynakları

Demerouti ve diğerleri (2001) iş kaynaklarını; iş hedeflerinin başarımında fonksiyonelliği bulunan, iş taleplerini ve iş talepleri ile ilgili psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan, kişisel gelişim ve ilerlemeyi sağlayan, işin fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönleri olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre iş kaynakları sadece iş taleplerini karşılamak için gerekli değildir, aynı zamanda kişisel gelişim ve ilerlemeyi sağlamaları nedeniyle kendi başlarına da önemlidirler. İş kaynaklarına performans

geribildirimi, çalışanın işini kendisinin kontrol edebilme derecesi ve sosyal destek örnek verilebilir. Hackman ve Oldham (1980) iş karakteristikleri modelinde, otonomi, geribildirim ve görev önemi gibi iş kaynaklarının motive edici potansiyeline vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Hobfoll'da (2002) kaynakların korunması teorisinde, temel insan motivasyonunun kaynakların korunması ve biriktirilmesine yönelik olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, kaynaklar kendi başlarına değerlidir veya diğer değerli kaynakların elde edilmesi veya korunması için araçsal işlevleri oldukları için değerli bulunurlar. Örgütsel bağlamda iş kaynaklarının neler olabileceği ile ilgili, İT-K modelinden önceki iş tasarımı modelleri çeşitli öngörüler sunmuştur. Hackman ve Oldham'ın (1980) iş karakteristikleri modeli, Karasek'in (1979) Talep/Kontrol modeli, Peter Warr'ın (1987) vitamin modeli iş kaynaklarına yönelik öngörüler sunan çeşitli iş tasarımı modelleridir.

Kaynaklar örgütsel düzeyde; ücret, kariyer fırsatları, iş güvenliği gibi örneklendirilebilir. Kişiler arası ve sosyal ilişkiler düzeyinde; yönetici desteği, iş arkadaşı desteği ve ekip iklimi örnek gösterilebilir. İş organizasyonu düzeyinde; rol açıklığı, karar alma sürecine katılım, görev düzeyinde; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik, performans geri bildirimi iş kaynaklarına örnek gösterilebilir (De Jonge, Demerouti & Dormann, 2013).

İş kaynakları İT-K modelinin motivasyon sürecinde yer alır, iş kaynaklarının motive edici potansiyele sahip olduğu ve işe adanmaya yol açtığı öne sürülmektedir. Ayrıca İT-K modeline göre iş kaynakları sadece işe adanma ile ilişkili değildir. Tamponlama hipotezine göre, iş kaynakları, sağlık bozulma sürecinde iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini azaltan düzenleyici bir role sahiptir. Örneğin Karasek ve Theorell'in (1990) iş talepleri-kontrol ve destek modeli, yüksek taleplerin olumsuz etkilerinin yüksek düzeyde iş kontrolü ve sosyal destek tarafından tamponlandığını ve böylece yüksek taleplerin çalışan sağlığı ve iyi oluşu üzerindeki olumsuz etkilerini azalttığını önermektedir. İş kaynakları ile ilgili diğer bir önerme de, yüksek düzeyde iş kaynakları ile yüksek iş taleplerinin kombinasyonunun, işlerin "motive edici potansiyelini" artırdığını ve dolayısıyla daha yüksek düzeyde işe adanmaya yol açtığını önermektedir (Bakker & Demerouti, 2007).

2.3.3. İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Kavramsal Farkının Açıklanması

Demerouti ve diğerleri (2001), iş taleplerini, fiziksel veya zihinsel olarak sürekli çaba gerektiren, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlere neden olan, işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönleri olarak tanımlamıştır. İş kaynaklarını ise, iş hedeflerinin başarımında fonksiyonelliği bulunan, iş taleplerini ve iş talepleri ile ilgili psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan, kişisel gelişim ve ilerlemeyi sağlayan işin fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönleri olarak tanımlamışlardır.

İş talepleri ve iş kaynaklarının kavramsal tanımı ilk bakışta kolay ve anlaşılır görülmesine rağmen, bazı iş karakteristiklerinin iş talepleri veya iş kaynakları boyutlarından hangisinin içinde sınıflandırılacağı hakkında zaman zaman çelişki yaşanabilmektedir (Schaufeli & Taris, 2014). Bu bakımdan iki kavram arasındaki kavramsal farklılıkların daha iyi anlaşılabilmesi gereklidir. Örneğin bir çalışanın iş kaynakları açısından yetersiz bir iş ortamında bulunması durumu ele alındığında, bu durumdaki çalışanın iş hedeflerine ulaşabilmek için daha çok çaba göstermesi gerekecektir. İT-K modeline göre harcanan çabalar iş talepleri kapsamına girdiği için, iş kaynaklarının yetersizliği farklı bir bakış açısıyla, iş talepleri kapsamında da değerlendirilebilmektedir (Schaufeli & Taris, 2014). Bu durum bir paradoks oluşturarak, yetersiz iş kaynaklarının iş talepleri olarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu iki kavram arasındaki farkı net bir şekilde ortaya koyabilmek için, Schaufeli ve Taris (2014), Kaynakların Korunumu Teorisine (Hobfoll, 2002) atıfta bulunarak, iş kaynaklarının insanların pozitif değerlendirdiği, iş taleplerinin ise negatif değerlendirdiği yapılar olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bakış açısıyla, iş talepleri ve iş kaynaklarını yeniden tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, iş talepleri; kişi tarafından “negatif değerlendirilen”, fiziksel veya zihinsel olarak sürekli çaba gerektiren, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlere neden olan, işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönleri olarak tanımlanmıştır (Schaufeli & Taris, 2014). İş kaynakları ise kişi tarafından “pozitif değerlendirilen”, iş hedeflerinin başarımında fonksiyonelliği bulunan, iş taleplerini ve iş talepleri ile ilgili psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan, kişisel gelişim ve ilerlemeyi sağlayan işin fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönleri olarak tanımlanmıştır (Schaufeli & Taris, 2014).

2.3.4. Bireysel Kaynaklar

Çalışan davranışı, iş özelliklerinin veya iş çevresinin oluşturduğu bağlamın yanı sıra işi yapan çalışanların bireysel özelliklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Farklı çalışan davranışlarına yol açan pozitif bireysel özellikler, İT-K modelinde bireysel kaynaklar olarak ele alınmıştır. Bireysel kaynaklar, benliğin genel olarak dayanıklılık ile ilgili olan yönlerini ve bireylerin çevrelerini başarıyla kontrol etme ve etkileme yeteneklerini ifade etmektedir (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Hobfoll'un kaynakların korunma teorisine göre kaynaklar “kendi başlarına değerli görülen ya da değerli görülen sonuçları elde etmek için aracı olarak rol oynayan varlıklar” (Hobfoll, 2002, s. 307) olarak tanımlanmıştır. Hobfoll (1989) nesneler, koşullar, kişisel özellikler ve enerjiler olmak üzere dört tür kaynak tanımlamıştır. Bireysel kaynaklar bu tanımda, kişisel özellikler ve enerjiler kapsamına girmektedir. Bireysel kaynaklar, kişinin iş çevresine uyum yeteneğinin önemli belirleyicilerinden biri olarak ifade edilmiştir (Hobfoll, 1989).

Bireysel kaynaklar değişebilirlik düzeylerine göre üç düzeyde ele alınır (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Bu üç düzey, değişmesi zor ve nispeten daha stabil olan kişiliğe özgü özellikler (trait-like) ile nispeten daha değişken olup, andan ana değişmese bile olayların etkisine göre şekillenebilen durumsal özellikler (state-like) ve zaman içinde andan ana kolaylıkla değişen ruh hali özellikleri (states) ile ifade edilir. Bireysel kaynaklar iş sonuçlarına, motivasyona ve performansa katkıda bulunan pozitif bireysel özelliklerdir. Özellikle ruh hali özellikleri ve durumsal özellikler, daha değişken olmaları nedeniyle performans ve motivasyondaki günlük değişimleri veya gün içindeki dalgalanmaları açıklayabilirler (Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2012).

Daha önce yapılan çalışmalarda, bireysel kaynakların sadece strese karşı dayanıklılık sağlamak ile ilgili olmadığı, aynı zamanda fiziksel ve duygusal iyi oluş üzerinde de olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir (Chen, Gully & Eden, 2001; Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989; Scheier & Carver, 1992). Bireysel kaynaklar çalışanların iş çevresine uyum yeteneklerini belirlemektedir. İnsanların bireysel kaynak düzeylerine bağlı olarak, çevre algısı ve çevreye uyum yetenekleri değişkenlik gösterir, yani bireysel kaynaklar çevresel faktörler ve (örgütsel) sonuçlar arasındaki ilişkide düzenleyici veya aracı bir değişken işlevi görebilmektedir. Ayrıca, sahip olunan bireysel

kaynakların düzeyi aynı zamanda çevresel faktörlerden de etkilenmektedir (Bandura, 2000). Bu yönüyle çift yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

İT-K modelinde, bireysel kaynaklara üç farklı rol atfedilir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). İlk olarak bireysel kaynaklar iş taleplerinin ve iş kaynaklarının öncülleri olarak modellenebilirler. Bu fonksiyonuyla, iş taleplerinin ortaya çıkmasını önlerler ve iş kaynakları deneyimini beslerler (Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Vanbelle & De Witte, 2013). Bireysel kaynaklar iş taleplerinin ve iş kaynaklarının öncülleri olarak ele alan görüşe göre bireysel kaynaklar bireylerin iş çevresini algılama biçimlerini etkileyerek, çevreye karşı olan tepkilerini biçimlendirmekte ve daha çok iş kaynağı oluşturabilmektedir. Başka bir deyişle bireysel kaynaklar, iş taleplerinin ve kaynaklarının ve bunların sonuçlarının öncülü olarak görülebilir (Judge, Locke & Durham, 1997). Örneğin bireysel kaynaklar, iş taleplerinin meydan okuyucu olarak algılanmasını sağlayarak, iş taleplerinin engelleyici etkisini azaltabilir. Ayrıca bireysel kaynaklara sahip insanlar, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olumlu ilişkiler kurarak onların sosyal desteğini alabilir. Bu durum bireysel kaynakların yeni iş kaynakları oluşturmadaki rolüne bir örnek olabilir. İkinci olarak bireysel kaynakların, iş kaynaklarının yaptığı gibi iş taleplerinin sağlığı bozucu etkisini hafiflettikleri, yani iş talepleri ile iyi oluş sonuçları arasındaki ilişkide, düzenleyici etkide bulundukları düşünülmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bireysel kaynakların üçüncü rolü, iş kaynaklarında olduğu gibi, bireysel kaynakların da işe adanmayı arttıran aracı değişkenler olarak modellenmesidir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bireysel kaynaklar bu rolü ile İT-K modelinin motivasyon sürecinde yerini almaktadır.

2.3.5. Bireysel Talepler

Bireysel talepler, bireyleri işlerinde daha çok çaba harcamaya zorlayan bu nedenle işin fiziksel ve psikolojik maliyetleri ile ilişkili görülen, bireylerin kendi performansları ve davranışlarına yönelik belirledikleri gereksinimler olarak tanımlanabilir (Barbier, Hansez, Chmiel & Demerouti, 2013). Bireysel talepler, bireylerin değerlerine ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, ihtiyaçları hedeflere, motivasyona ve hedeflere ulaştıracak çabaya dönüştüren içsel baskı deneyimlerine yol açar (Zeijen, Brenninkmeijer, Peeters & Mastenbroek, 2021). Mükemmeliyetçilik ve duygusal istikrarsızlık gibi kişilik

özelliklerinin yanı sıra, hedef belirleme biçimleri ve bireylerin beklenti seviyeleri, bireysel talepler kapsamında incelenebilecek konular olarak önerilmiştir (Salanova, Martinez, Schaufeli, & Lorente Prieto, 2008).

Bazı araştırmacılar bireysel talepleri kavramsallaştırırken, bireysel talepleri bireysel kaynakların karşısı bir kavram olarak kavramsallaştırmayı tercih etmişlerdir. Bu kapsamda Schaufeli ve Taris (2014) tarafından “bireysel kırılgnlık faktörleri”, Bakker ve Demerouti (2017) tarafından ise “bireysel talepler” tanımlaması kullanılmıştır. Bireysel kırılgnlık faktörleri, bireylerin çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme konusundaki yetersizliklerini ifade etmektedir (Schaufeli & Taris, 2014). Bireysel kırılgnlık faktörlerine nevroitiklik, karamsarlık, mağduriyet duyguları, çaresizlik, olumsuz mükemmeliyetçilik, başkalarından beklenen aşırı onaylanma ihtiyacı örnek verilebilir. Bireysel talepler ise bireylerin işlerinde daha fazla çaba harcamasına neden olan, bu nedenle fiziksel ve psikolojik maliyetleri bulunan, bireylerin kendi performans ve davranışları için belirledikleri gereklilikler olarak açıklanmıştır (Bakker & Demerouti, 2017). Dolayısıyla her iki yaklaşım bir araya getirildiğinde, bireysel kaynakların karşılığı olarak bireysel talepler; bireylerin ekstra çaba veya beceri kullanmasını gerektiren ve ekstra maliyetlerle ilişkilendirilen bireysel özellikler olarak tanımlanabilir (Yin, Huang & Lv, 2018). Bireysel özelliklerin yaratacağı ekstra çaba veya maliyetler, bireylerin kırılgnlık veya zafiyetlerinden dolayı veya davranışları ve performanslarıyla ilgili olarak daha fazla kişisel beklentilere sahip olmalarından dolayı oluşabilir (Yin, Huang & Lv, 2018). Bu açıklamalar doğrultusunda İT-K modelinde kullanılabilecek bireysel taleplere, işkoliklik, mükemmeliyetçilik, performans temelli öz saygı gibi çalışan özellikleri örnek gösterilebilir.

Farklı açılardan ele alındığında, bireysel talepler, kimi zaman işkoliklik gibi olumsuz etkiler yaratan biçimde, kimi zaman da performans beklentileri gibi motivasyonel yararlar sağlayan biçimde karşımıza çıkabilmektedir (Waqas, Naeem, Qammar & Anwar, 2019). Başka bir deyişle niteliklerine göre bireysel talepler, İT-K modelinin sağlık bozucu etkileri olan stres süreci üzerinde veya işe adanmaya yol açan motivasyonel sürecinde yer alabilir. Bireysel taleplerin doğası ve niteliklerine göre farklı sonuçlar yaratabilmesi, faydalı ve zararlı stres literatüründeki engelleyici ve meydan okuyucu değerlendirmeler (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005) ayrımı yardımıyla açıklanabilir. Stres kaynaklarının birey tarafından engelleyici veya meydan okuyucu

olarak değerlendirilmesine göre farklı sonuçlar doğuracağı bilinmektedir. İş taleplerinin meydan okuyucu ve engelleyici nitelikte sınıflandırılmasına benzer şekilde, bireysel taleplerde meydan okuyucu niteliklerde yani psikolojik ihtiyaçları, başarıma ihtiyacını karşılayabilecek ve kişisel gelişime katkı sunabilecek özellikte olabilir (Waqas, Naeem, Qammar & Anwar, 2019). Bu doğrultuda yapılan bir araştırmada, Barbier ve diğerleri (2013) bireylerin kendi performanslarına dair beklentilerini bireysel talepler kapsamında ele almış ve performans beklentilerinde meydana gelen artışların, gelecekteki daha yüksek işe adanma düzeylerini öngördüğünü bulmuşlardır. Performans beklentileri, bireyler için kendilerini daha fazla çaba göstermeye iten, bir tür içsel meydan okuyucu bireysel talep işlevi görmektedir (Bakker & Demerouti, 2017). Ancak Barbier ve diğerlerinin (2013) bireysel talepler için kullandığı tanımdan anlaşılacağı üzere, bireysel taleplerin fiziksel ve psikolojik maliyetleri de vardır. Engelleyici iş taleplerinde olduğu gibi, bireysel talepler kişinin kapasitesini zorladığında veya kişinin kapasitesini aştığında stres yaratan olumsuz etkileri ağır basabilir (Waqas, Naeem, Qammar & Anwar, 2019). Örneğin işkoliklik ve olumsuz mükemmeliyetçilik gibi bireysel talepler, iş sonuçlarında iş taleplerinin ve tükenmişliğin etkilerine benzer olumsuz etkiler oluşturabilir (Harari, Swider, Steed, & Breidenthal, 2018; Hill & Curran, 2016, Guglielmi, Simbula, Schaufeli & Depolo, 2012).

2.3.6. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile Yapılan Araştırmalar

İT-K modeli çalışma ortamına dair oldukça çeşitli olan özelliklerini geniş bir yelpazede dikkate alabilmeyi sağlamış, farklı iş talepleri ve iş kaynaklarını, bireysel ve örgütsel sonuçları açısından değerlendirebilmek için bir alan açmıştır. Bu yönüyle esnek bir modeldir. Ayrıca İT-K modeli iş stresi ve motivasyona dair iki farklı temel psikolojik sürecin, eş zamanlı olarak çalışanların sağlık ve motivasyonunun gelişiminde önemli bir rol oynayabileceğini göstermiştir. Böylece çalışma ortamının çalışanlar için olumlu ve olumsuz etkilerini aynı anda araştırabilmek için olanak sağlamıştır.

İT-K modeli birçok ülkede ve kültürde test edilmiştir (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford, LePine & Rich, 2010; Demerouti & Bakker, 2011). Modelin varsayımlarına uygun olarak, çoğu deneysel çalışmada, kültürel geri plandan ve meslek kolundan bağımsız olarak, çalışma koşullarının (yani iş talepleri ve iş kaynaklarının) iki farklı süreci (sağlık bozukluğu ve motivasyon süreci) başlatması ile ilgili kanıtlar bulunmuştur.

İT-K modelinin temel varsayımları, Finlandiya (Hakanen, Perhoniemi ve diğerleri, 2008), Hollanda (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), Belçika (Van den Broeck ve diğerleri, 2008; Van Ruysseveldt, Proost & Verboon, 2011) ve İspanya (Hakanen, Schaufeli ve diğerleri, 2008) gibi Avrupa ülkelerinde ve Çin (Hu, Schaufeli & Taris, 2011), Avustralya (Boyd ve diğerleri, 2011) ve Nijerya'da (Karatepe & Olugbade, 2009) yapılan araştırmalarda doğrulanmıştır. İT-K modelinde tanımlanan ilişkilerin kültürler arası değişim göstermemesi ile ilgili olarak; Hollanda ve İspanya örneklemeleri üzerinde yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada kanıtlar sunulmuştur (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006). Meslek kolu bakımından İT-K modelinin geçerliliği, öğretmenler, polis memurları, diş hekimleri, yöneticiler, hemşireler gibi yüksek vasıflı iş kollarındaki veya çağrı merkezi temsilcileri, fast food restoran çalışanları, otel personelleri, geçici taşeron işçiler gibi düşük vasıflı iş kollarındaki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarla sınanmıştır. Heterojen örneklemeleri kullanan çalışmalar veya mavi ve beyaz yakalı çalışanları karşılaştıran çalışmalar ile modelin genellenebilirliği için kanıtlar araştırılmıştır (Van Ruysseveldt, Verboon & Smulders, 2011).

İT-K modelinin ana etkilerine dair varsayımları, farklı araştırma tasarımlarına sahip çok sayıda çalışmada desteklemiştir. Bu çalışmaların bazıları kesitsel araştırma tasarımında (Schaufeli & Bakker, 2004) bazıları boylamsal araştırma tasarımında (Hakanen, Bakker & Jokisaari, 2011; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009b), bazıları ise haftalık (Bakker & Bal, 2010) veya günden güne birey içi değişimlere yönelik deneyim örnekleme tasarımına (Simbula, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009b) sahiptir. Nicel araştırmaların yanı sıra nitel araştırmalarda da İT-K modelinin ana etkileri desteklenmiştir (Freeney & Tiernan, 2009).

İT-K modelinde iş taleplerinin ve iş kaynaklarının, tükenmişlik ve işe adanma üzerinden, çalışan sağlığı, çalışan tutumları veya çalışan davranışları gibi çalışan işleyişinin çeşitli yönlerini etkilediği gösterilmiştir. Çalışan iyi oluş ve sağlığa ilişkin; psikosomatik şikayetler (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006), depresyon (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008), travma sonrası stres sendromu (Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2011), kas-iskelet bozuklukları (Joling, Blatter, Ybema & Bongers, 2008) gibi sonuçlar İT-K modeli ile başarıyla öngörülebilmiştir. Çalışan tutumlarından; iş tatmini (Martinussen, Richardsen & Burke, 2007), örgütsel bağlılık (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008), işten ayrılma niyetleri (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003) ve örgütsel

değişimin kabulü (van Emmerik, Bakker & Euwema, 2009) gibi işe yönelik çeşitli tutumlar İT-K modelinde araştırılmıştır. Çalışan davranışlarından, hastalığa rağmen iş yerinde bulunma (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli & Hox, 2009), devamsızlık (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), mesleği bırakma niyeti (Jourdain & Chênevert, 2010), erken emeklilik niyeti (Schreurs, Van Emmerik, De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2011), anti-sosyal davranışlar (Baillien, Rodriguez-Munoz, Van den Broeck & De Witte, 2011) gibi çalışan davranışlarıyla ilişkili bulunmuştur. Ayrıca İT-K modeli rol performansı (Bakker, Van Emmerik & Van Riet, 2008; Xanthopoulou ve diğerleri, 2009), güvenlik kurallarına uygun davranışlar (Hansez & Chmiel, 2010) ve ekstra rol performansı (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008) gibi davranışları tahmin edebilmiştir. İş talepleri ve iş kaynakları, işin çalışanların sosyal çevreleri üzerinde yarattığı etkileri de açıklayabilir. Örneğin iş talepleri ve iş kaynakları, aile iş çatışmasının nedenlerini açıklayabilir (Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011; Mostert, Peeters ve Rost, 2011). Ayrıca çalışanların iş ortakları veya iş arkadaşlarının iyi oluşlarına da etkide bulunabilir (Bakker, Demerouti & Dollard, 2008; Westman, Bakker, Roziner & Sonnentag, 2011).

İT-K modeline göre aşırı iş talepleri ve eksik iş kaynakları, stres süreci yoluyla çalışanlar üzerinde enerji tüketen bir etki yaratırken, yüksek düzeydeki iş kaynakları, motivasyon süreci aracılığıyla olumlu iş sonuçlarıyla ilişkili bulunmuştur. Yapılan araştırmalarda İT-K modelinin stres ve motivasyon süreçleri için önemli ölçüde ampirik destek bulunmuştur.

Örneğin stres sürecine ilişkin, zorlu bir işte çalışmak ve az sayıda iş kaynağına sahip olmak, tükenmişlik (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006), hastalık nedeniyle devamsızlıklar (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009), hasta hissetme (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006) ve sağlık şikayetleri (Korunka, Kubicek & Schaufeli, 2009) ile ilişkili bulunmuştur. İş baskısı ve duygusal talepler gibi belirli iş taleplerinin çeşitli meslek grupları arasında tükenmeyi öngördüğü defalarca bulunmuştur (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Demerouti, Bakker, Bulters, 2004).

Motivasyon sürecine yönelik olarak iş kaynaklarının yüksek düzeyde olması, işe adanma üzerinden örgütsel bağlılık (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006), düşük devir niyeti (Schaufeli & Bakker, 2004) ve ekstra rol performansı (Bakker, Demerouti &

Verbeke, 2004) gibi örgütsel açıdan olumlu çalışan tutum ve davranışlar ile ilişkili olduğunu gösterilmiştir. İş arkadaşlarının desteği, performans geri bildirimi ve yöneticinin sağladığı koçluk gibi çeşitli iş kaynaklarının işe adanmaya ve dolayısıyla daha yüksek performansa yol açtığını ileri sürülmüştür (Bakker, 2011). Araştırmalarda ayrıca, iş kaynaklarının çalışanların öz yeterlik algıları (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007) ve temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008) üzerinden işe adanma ve tükenmişlik ile ilişkili olduğu gösterilerek, İT-K modelinin motivasyonel sürecinin altında yatan psikolojik mekanizmalar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

İT-K modelinde iş kaynakları ve iş taleplerinin etkileşimleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, tamponlama (Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005; King, De Chermont, West, Dawson & Hebl, 2007) ve başa çıkma hipotezine (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010; Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005) dair kanıtlar bulunmuştur. İT-K modelinde iş kaynaklarının, iş taleplerinin tükenme üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını öngörülmektedir. Belirli iş talepleri ve iş kaynakları kullanılarak yapılan araştırmalarda, örneğin, sosyal destek ve özerklik gibi yüksek iş kaynakları mevcut olduğunda, iş yükü ve duygusal taleplerin tükenmişlikle daha zayıf bir ilişki gösterdiği bulunmuştur (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli ve Schreurs (2003) iş taleplerinin tükenme üzerindeki etkisinin, özellikle çalışanların az miktarda iş kaynağına sahip olması durumunda güçlü olduğunu ve benzer şekilde, iş kaynaklarının sinizm üzerindeki etkisinin, çalışanlar birçok iş talebiyle karşılaştığında özellikle güçlü olduğunu gözlemlemiştir. İT-K modeli, iş kaynaklarının, çalışanlar oldukça zorlu iş talepleriyle karşılaştıklarında motivasyonel potansiyelini kazandığını varsaymaktadır (Bakker, 2011). Bu bağlamda yüksek iş talepleri ve yüksek iş kaynaklarının bir arada olmasının, keyifle görev yapma ve göreve bağlılık seviyelerinin artması ile sonuçlandığı bulunmuştur (Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Martin, Salanova ve Peiro (2007), iş taleplerinin iş kaynakları ile yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkiyi artırdığına dair kanıtlar sunmuştur.

İT-K modelinde bireysel kaynakların da rollerini destekleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bireysel kaynaklar için İT-K modelinde önerilen ilk rol, iş kaynakları için öncül olması ile ilgili önerilerdir. Bu kapsamda yapılan bazı deneysel araştırmalarda bu öneri desteklenmiştir. Örneğin bir çalışmada örgüt temelli öz saygı ve iyimserlik gibi

bireysel kaynakların zaman içinde iş kaynaklarını artırdığı gösterilmiştir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Bir başka çalışmada da kişisel inisiyatifin işe adanma üzerinden yeni iş kaynaklarının elde edilmesine yardımcı olduğu gösterilmiştir. (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008).

Bireysel kaynaklar için İT-K modelinde öngörülen ikinci rol, bireysel kaynakların iş çevresinin koşulları ile çalışan iyi oluşu arasındaki düzenleyici rolüdür. İT-K modelinde iş kaynaklarında olduğu gibi bireysel kaynaklarında tamponlama hipotezi ile sağlık bozulma sürecinde potansiyel düzenleyici rolünün bulunduğu kabul edilmektedir. Bazı çalışmalar, bireysel kaynakların (öz-yeterlik, örgütsel temelli özsaygı ve iyimserlik gibi) sağlık sonuçlarını tahmin etmede önerilen düzenleyici rolünü doğrulaması da ((Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007), bazı çalışmalarda bu etki doğrulanmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar genel olarak, olumsuz çalışma özellikleri ile olumsuz bireysel sonuçlar arasındaki ilişkide bireysel kaynakların tamponlama etkisini yani olumsuz sonuçları hafifletme etkisini incelemiştir. Örneğin, öz yeterliliğin, duygusal iş talepleri ile duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi ve duygusal uyumsuzluk ile işe adanma arasındaki ilişkiyi tamponladığı bulunmuştur (Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman, 2006). Bir diğer çalışmada Van Yperen ve Snijders (2000), genel öz-yeterliğin, iş talepleri ile psikolojik sağlık belirtileri arasındaki negatif ilişkiyi hafiflettiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Pierce ve Gardner (2004) örgüt temelli özsaygının, zorlu koşulların (ör. organizasyonel değişiklikler, rol belirsizliği) depresyon, fiziksel zorlanma ve iş tatminsizliği üzerindeki etkilerini dengelediği sonucuna varmıştır. Makikangas ve Kinnunen (2003), yüksek zaman baskısı, yüksek iş güvensizliği ve zayıf organizasyonel iklim gibi zorlu çalışma koşulları altında, iyimser çalışanların daha az iyimser meslektaşlarına göre daha düşük düzeyde zihinsel sıkıntı bildirdiklerini bulmuşlardır. Bu araştırmalar, yüksek düzeyde bireysel kaynaklara sahip çalışanların, zorlu koşullarla daha etkili bir şekilde başa çıktıklarını ve dolayısıyla olumsuz sonuçlardan kaçınmakta daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, kaynakların korunumu teorisi (Hobfoll, 2002) ile İT-K modelinin tamponlama hipotezini (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005) birleştirmektedir.

Bireysel kaynakların İT-K modelinde öngörülen üçüncü rolü, iş çevresinin koşulları ile çalışan iyi oluşu arasındaki aracılık rolü üstlenmesidir. Örneğin Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs (2006), kaynakların bol olduğu bir çalışma ortamının,

Çalışanların "psikolojik sermayesini" (yani umut, iyimserlik, etkililik ve dayanıklılık gelişimi) olumlu etkilediğini göstermiş ve bunun sonucunda da finansal kar elde edilebileceğini önermiştir. Feldt, Kinnunen ve Mauno (2000) iyimserliğe yakın bir kavram olan uyum algısının, örgütsel iklim ve iş güvencesi ile mesleki iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Pierce ve Gardner (2004), örgüt temelli özsaygının; etki edebilme, adalet, destek gibi iş kaynakları ile çalışan motivasyonu, tatmin, bağlılık gibi çalışan tutumları ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmıştır. Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, (2008), psikolojik ihtiyaçların tatmininin, iş kaynakları ile işe adanmanın ana bileşeni olan dinçlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuştur. Özyeterlik, örgüt temelli öz saygı ve iyimserliğin, iş kaynaklarının işe adanma üzerindeki olumlu sonuçlarına aracılık ederek açıklaması ise hem kesitsel tasarımlı bir araştırmada (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007); Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007a) hem de günlük tekrarlanan deneyim örnekleme araştırmasında (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009b) gösterilmiştir. Bu bulgular, çevresel iş kaynakların varlığının, bireysel kaynakları harekete geçirebileceğini ve bunun da olumlu psikolojik ve örgütsel sonuçlara yol açabileceğini düşündürmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN İYİ OLUŞUNUN İŞ TALEPLERİ VE KAYNAKLARI MODELİ İLE ARAŞTIRILMASI: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İnsanların günlük yaşantısının büyük bir bölümü, topluma ihtiyacı olan bazı ürün ve hizmetleri sunmak için bir araya gelerek, ortak amaçlar doğrultusunda belirli görevleri yerine getirdikleri sosyal örgütler içinde geçmektedir. Bu süre bir günün yaklaşık olarak üçte birlik kısmını kapsamaktadır. Bu süreçteki deneyimler, insanların işyerindeki ve iş yeri dışındaki günlük yaşam kalitesini ve iyi oluşlarını etkilemektedir. Ayrıca tersi yönde insanların işyerindeki iyi oluş düzeylerinin, örgütsel sonuçları da vardır. İnsanların iyi oluş düzeyleri işyerindeki üretkenliklerini, karar kalitelerini, işe devam düzeylerini ve örgüte sundukları katkılar gibi örgütsel bazı sonuçları etkilemektedir. Bu şartlar altında, çalışan iyi oluşunu sürdürülebilir kılarak etkili ve verimli bir performans çıktısı sağlamak amacıyla, çalışan iyi oluşuna etkide bulunabilecek iş özelliklerinin ve bireysel özelliklerin tespit edilmesi ve karşılıklı etkileşim biçimlerinin anlaşılmasını sağlayacak araştırmalar, uygulamaya koyulacak insan kaynakları yönetim uygulamaları açısından önemli görülmektedir. Bu kapsamda tezin bu bölümünde, çalışan iyi oluşu ve çalışan iyi oluşunu etkileyen çeşitli bireysel ve çevresel özelliklerin etkileşim biçimlerini tespit etmek üzere nicel kesitsel tasarımlı bir araştırmaya ve sonuçlarına yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş yaşamındaki dinamizm, zaman baskısı ile hızlı karar verme gereksinimleri, çoklu görevlerin eş zamanlı yapılması ile artan sorumluluklar, rol çatışmaları, performans gereksinimleri, çatışmalar, yoğun etkileşimler ve karmaşıklık, işin fiziksel, bilişsel, duygusal, psikolojik ve sosyal psikolojik taleplerini oluşturmaktadır. Bu çeşitli iş taleplerinin yanı sıra, işyerindeki durağan ve dinamik tüm çevresel şartlar,

olay ve etkileşimler; bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal iyi oluşuna etkide bulunmaktadır. Bu bağlamda bu tez çalışmasının amacı, öncelikle çalışan performansının temel belirleyicilerinden birisi olarak görülen çalışan iyi oluşunu teorik olarak açıklayarak, çalışan iyi oluşunun iş özellikleri bağlamında öncülleri olan iş kaynakları ve iş taleplerinden ve bireysel özellikler bağlamında öncülleri olan bireysel kaynaklar ve bireysel taleplerden etkilenme biçimlerini ortaya koymak ve bu öncüllerin çalışan iyi oluşu ile ilişkilerinde ve karşılıklı etkileşimlerindeki olası aracı ve düzenleyici rollerini tespit etmektir. İş talepleri ve kaynakları modeli bu ilişkileri ortaya koyabilmek için uygun bir teorik çerçeve sunmaktadır. Uygulama araştırmasında, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir Telekomünikasyon şirketi çalışanlarının tükenmişlik ve işe adanma bağlamında iyi oluş düzeyleri ve iyi oluş düzeylerini etkileyen iş özellikleri ve bireysel özellikler araştırılacaktır. Araştırma modelinde, iş talepleri ve iş kaynakları modeli çerçevesinde çalışanların karşılaştıkları iş talepleri, erişebildikleri iş kaynakları ve sahip oldukları bireysel kaynakları ve bireysel talepleri değerlendirmeye alınacaktır. Araştırmada bireye ilişkin içsel özellikler ve iş çevresine dair dışsal özellikler bir arada ele alınmakta ve modele bireysel taleplerin de dâhil edilmesi ile iş talepleri ve kaynakları modelinin teorik çerçevesini genişletilerek, literatürdeki araştırmalara katkı sunulmaktadır. Ayrıca iş talepleri ve bireysel talepler için engelleyici ve meydan okuyucu talepler sınıflandırması kullanılarak, tüm taleplerin her zaman çalışan iyi oluşunu olumsuz etkilemediği, meydan okuyucu olarak nitelenen taleplerin kişisel ve mesleki gelişimi teşvik etmesi ve başarıma ihtiyacını karşılaması yönüyle motive edici potansiyele sahip olabileceği konusunda literatürdeki önermelere kanıtlar araştırılacaktır. Çalışma genel örgüt performansını ve çalışan iyi oluşunu artırmak isteyen işletme yöneticileri için, çalışan iyi oluşuna etkide bulunan faktörlerin neler olarak olabileceği konusunda da yol gösterici olabilecektir.

3.2. Araştırmanın Sınırları

Bu çalışmanın en belirgin sınırlığı araştırmanın kesitsel tasarımı olmasıdır. Bu nedenle gözlemlenen ilişkiler yorumlanırken nedensel çıkarım yapılmaması gerekmektedir. Nedensel çıkarım yapabilmek için modelde önerilen ilişkilerin ayrıca boylamsal araştırmalar ile test edilmesi gerekmektedir. Ayrıca işe adanma ve tükenmişlik boyutları ile araştırılan çalışan iyi oluş düzeyi; zaman içinde yıllık, aylık, haftalık, günlük veya anlık değişim gösterebileceğinden, inişli çıkışlı yapıdaki bir değişkenin, tek sefer

yapılan bir ölçümle geriye dönük genel bir değerlendirmeye tabi tutulması, anımsamaya bağlı yanılgılara açık olması nedeniyle araştırma bulgularının güvenilirliğini sınırlamaktadır. Diğer bir sınırlama, araştırmada tüm değişkenlerin ölçümünde öz bildirim ölçeklerin kullanılmış olmasıdır. Bu durum ortak metot varyansı yani değişkenler arasında tespit edilen korelasyonların olduğundan daha fazla veya daha az olması ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtimali azaltabilmek için çeşitli prosedürel ve istatistiksel öneriler (Podsakoff ve diğerleri, 2003; Podsakoff ve diğerleri, 2012) uygulanmıştır. Bir diğer sınırlılık, katılımın gönüllülük esasına dayalı olması ve bu nedenle zihinsel bir çaba gerektiren anket uygulamasına yeterli enerji kaynakları olmayan tükenmişlik yaşayan çalışanların katılımdan imtina etme ihtimallerinin olmasıdır. Son olarak araştırmada anketi yanıtlayan örneklemin, sadece telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firma çalışanları içinden seçilmiş olması, araştırma bulgularının diğer sektörler için genellenebilmesini sınırlandırmaktadır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin teknoloji, operasyon, satış, pazarlama, müşteri ilişkileri, destek, hukuk, İK gibi farklı birimlerde çalışan beyaz yakalı kişiler ve IT birimlerindeki mavi yakalı kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde yaşanan küresel Covid-19 pandemisinden dolayı, birçok çalışanın evden uzaktan çalışma yapmakta olması nedeniyle ankete katılım için e-posta daveti gönderilmesi tercih edilmiştir. Ayrıca söz konusu işletme bir teknoloji firması olduğu için çalışanların tamamının e-posta adresleri ve bilgisayar erişimleri bulunmaktadır. Bu kişileri kapsayan e-posta gruplarına anket katılım daveti iletilmiştir. Örneklem metodu kolayda örneklemedir. Araştırma evreni yaklaşık 15 bin çalışandan oluşmaktadır. Bu araştırma sonucunda, araştırma evrenine genellenecek bir çıkarım yapılması amaçlanmamıştır, ancak örneklem büyüklüğü istatistiksel olarak evreni temsil edebilecek büyüklüktedir. Şirket yönetimi ve birim yöneticilerinden izin alınarak, farklı birimlerde çalışan 4302 kişiye ankete katılım daveti e-posta ile gönderilmiştir. Bu kişilerden 597’si ankete katılmış ancak 479 kişi anketi tamamlamıştır. Anketi tamamlayan 479 katılımcının 45 adedinin yanıtlarının normal dağılımı olumsuz etkileyen uç değerler kategorisinde olduğu görülmüştür. Yanıtlar detaylı incelendiğinde, bu kişilerin anketi gerçekçi olmayacak kadar kısa sürede tamamlanmış oldukları, tüm sorulara aynı skorla yanıt verdikleri, ters kodlanmış

sorularda çelişkili yanıtlar verdikleri, böylece anketi dikkatsiz doldurdıkları anlaşılmış ve bu yanıtlar analizler dışında bırakılmıştır. Böylece ilerleyen aşamalardaki analizler 434 yanıtlayıcının sağladığı veriler üzerinden yapılmıştır. Tüm katılımcılar arasında ankete katılım oranı %17,5, katılımcıların anketi tamamlama oranı ise %80,23'tür. Gönüllülük esasıyla e-posta daveti üzerinden yapılan bu anket uygulamasında katılım oranı, diğer e-posta anketleri ile yapılan çalışmalarda olduğu gibi beklenen düzeylerde sonuçlanmıştır. Anket soruları www.surveymonkey.com web sitesi üzerinde oluşturulmuştur.

3.3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan iyi oluşu, çok boyutlu bir kavram olup işe adanma ve tükenmişlik boyutları ile modelde kullanılacaktır. Çalışan iyi oluşunun belirleyicileri olan diğer model değişkenleri iş talepleri, iş kaynakları, bireysel kaynaklar ve bireysel taleplerdir.

İş talepleri birey tarafından negatif değerlendirilen, fiziksel veya zihinsel olarak sürekli çaba gerektiren, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlere neden olan, işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönleridir (Shaufeli, Taris, 2014). Tez çalışmasında kullanılacak modelde, iş talepleri için, meydan okuyucu (challenging) iş talepleri ve engelleyici (hindering) iş talepleri olarak önerilen sınıflandırma benimsenmiştir. İş taleplerinin (stressörler) meydan okuyucu veya engelleyici olarak sınıflandırılması hakkında, Crawford ve Le Pine (2010) ve Folkman ve Lazarus'un (1984) çalışmaları sıklıkla referans olarak kullanılmaktadır. Meydan okuyucu (challenging) talepler hedeflerin ulaşılabilir değerlendirildiği, kontrol edilebilen, belirsizlik içermeyen şartlarda sonucunda bireye kişisel gelişim veya öğrenme fırsatları sunacağı düşünülen, kişinin tüm potansiyelini kullanmasına imkân tanıyan psikolojik veya çevresel taleplerdir. Tez çalışması için önerilen modelde yer alacak olan meydan okuyucu talepler; nicel iş talepleri, bilişsel iş talepleri ve çalışma hızı olarak belirlenmiştir. Engelleyici (hindering) talepler hedeflerin ulaşılabilir değerlendirildiği, kontrol edilemeyen, tehdit edici, belirsizlik içeren şartlarda sonucunda bireye kişisel gelişim veya öğrenme fırsatları sunmayacağı düşünülen, kişinin tüm potansiyelini kullanmasına imkân vermeyen psikolojik veya çevresel taleplerdir. Tez çalışması için önerilen modelde yer alacak olan engelleyici iş talepleri; rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması, duygusal iş talepleri ve iş güvencesizliği olarak belirlenmiştir.

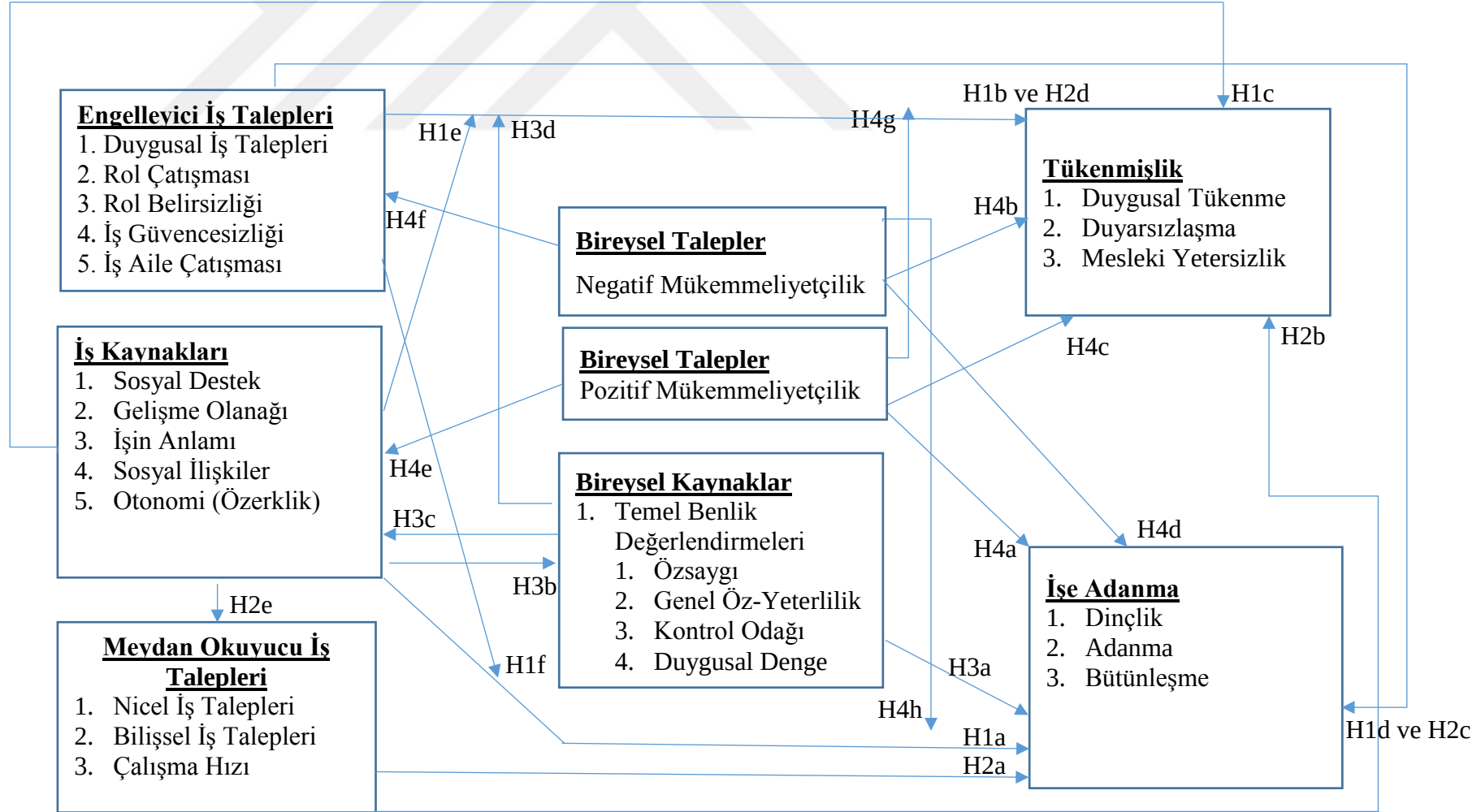
Modelde kullanılan bir diğer değişken grubu olan iş kaynakları, birey tarafından pozitif değerlendirilen, iş hedeflerinin başarımında fonksiyonelliği bulunan, iş taleplerini ve iş talepleri ile ilgili psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan, kişisel gelişim ve ilerlemeyi sağlayan işin fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönleridir (Shaufeli & Taris, 2014). Tez çalışmasında kullanılacak iş kaynakları; sosyal destek, gelişme olanağı, işin anlamı, sosyal ilişkiler-topluluk duygusu, otonomi ve geribildirim olarak belirlenmiştir.

Araştırma modelinde yer alan bir diğer değişken grubu olan bireysel kaynaklar; bireyin çevresini başarılı bir şekilde etkileyebilmesi, kontrol edebilmesi ve kişinin dayanıklılığı ile ilgilidir (Shaufeli & Taris, 2014). İş kaynaklarına benzer şekilde, bireysel kaynaklar iş hedeflerine ulaşmada işlevseldir ve kişisel büyümeyi ve gelişimi teşvik eder. Bireysel kaynaklar iş talepleri ve bireysel taleplerin sonuç değişkenleri olan işe adanma ve tükenme üzerindeki etkisinde, aracı veya düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Tez araştırmasında bireysel kaynak olarak “Temel Benlik Değerlendirmeleri” kullanılmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, öz-saygı, genel-özyeterlilik, kontrol odağı ve nevrotikliklerdir.

Son olarak modelde kullanılan diğer değişken grubu olan bireysel talepler, iş talepleri ve kaynakları modelinde yer alabileceği önerilmiş (Bakker, Demerouti, 2017) ancak şimdiye kadar çok az sayıda araştırmada kullanılmıştır. Bireysel taleplerin nelerden oluşabileceği ve iş talepleri / kaynakları modelinde nasıl yer alabileceği konusunda literatürde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bireysel talepler; bireyleri işlerinde çaba harcamaya zorlayan ve dolayısıyla fiziksel ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan, kendi performansları ve davranışları için belirledikleri standartlar olarak tanımlanmıştır (Bakker, Demerouti, 2017). Bu tanıma uygun olarak tez çalışmasında “mükemmeliyetçilik” kavramı bireysel talepler kapsamında kullanılmıştır. Pozitif ve negatif mükemmeliyetçilik sınıflandırmasının (veya mükemmeliyetçi çabalar, mükemmeliyetçi endişelerin), iş talepleri için önerilen, meydan okuyucu ve engelleyici talepler sınıflandırması ile benzerlikleri olabileceği düşünüldüğü için, tez çalışmasında kullanılacak modele de bu sınıflandırma ile yerleştirilmiştir. Böylece, mükemmeliyetçi çabalar “pozitif mükemmeliyetçilik”, mükemmeliyetçi endişeler “negatif mükemmeliyetçilik” olarak sınıflandırılmıştır.

Tez çalışmasında kullanılan değişkenler ve değişkenler arasında test edilecek hipotezlere dair ilişkiler **Şekil 3.1**'deki araştırma modelinde sunulmuştur.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Not: H1b ve H2d hipotezleri ile H1d ve H2c hipotezleri, aynı ilişkinin farklı yapıları içeren farklı modellerde test edildiği hipotezlerdir.

3.3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezleri öncelikle İT-K modelinin temel önermelerini test etmek üzere oluşturulmuştur. Temel önermeler için oluşturulan hipotezlerin yanı sıra araştırma modeline yönelik araştırılması planlanan hipotezler açıklanmıştır.

İT-K modelinin motivasyon süreci ile ilgili olan ilk önermesi, yüksek düzeydeki iş kaynaklarının motive edici potansiyelinden yola çıkarak işe adanmaya yol açacağıdır. (Schaufeli & Bakker, 2004). Bu önerme doğrultusunda test edilecek ilk hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Hipotez 1a: *İş kaynakları işe adanma ile pozitif ilişkilidir.*

İT-K modelinin enerji tükenmesi veya sağlık bozulma süreci ile ilgili olan ikinci önermesi, yüksek düzeydeki iş taleplerinin çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını tüketerek tükenmişliğe yol açmasıdır (Demerouti vd., 2001). Bu önerme doğrultusunda test edilecek ikinci hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Hipotez 1b: *İş talepleri tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

İT-K modeline göre enerji tükenmesi ve motivasyon süreçlerinin bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında karşılıklı çaprazlama oluşturulan ilişkilerin, negatif yönde anlamlı olması beklenmektedir. Kaynakların azlığı iş taleplerinin karşılanmasını ve iş hedeflerine ulaşılmasını engeller ve bu da geri çekilme davranışına yol açar. Bu durum ilerleyen aşamalarda tükenmişliğe dönüşebilir. Talepler çok yoğun olduğunda ise ve özellikle bu talepler engelleyici karakteristiğe sahipler ise, çalışanlar bu talepler için ekstra enerji harcamaktan kaçınabilir veya daha az zorlu diğer faaliyetlere yönelebilirler. Bu durumda işe adanmaları düşecektir. Bu nedenle ilave olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1c: *İş kaynakları tükenmişlik ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 1d: *İş talepleri işe adanma ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

İT-K modelinin bir diğer önermesi, iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki etkileşimden yola çıkarak, iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltmasıdır (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Bu önerme tamponlama hipotezi olarak adlandırılmaktadır. Bu önerme doğrultusunda test edilecek beşinci hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Hipotez 1e: *İş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi, iş kaynakları azaltıcı yönde düzenler.*

İT-K modelinin başka bir önermesi, iş kaynaklarının işe adanmayı özellikle iş talepleri yüksekken etkilemesidir. Bu önerme İT-K modelinin başa çıkma (“coping” veya bazı kaynaklarda “boosting hypothesis”) hipotezini temsil etmektedir (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Bu önerme doğrultusunda test edilecek altıncı hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Hipotez 1f: *İş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişki iş talepleri yüksekken daha yüksektir.*

İT-K modelinde son yıllarda önerilen gelişmelerden birisi tüm iş taleplerinin her zaman olumsuz değerlendirilmeyeceği ile ilgilidir. LePine, Podsakoff ve LePine (2005) ve Podsakoff, Lepine ve diğerleri (2007), meydan okuyucu stres kaynakları ve engelleyici stres kaynakları arasında bir ayrım yapmıştır. Bu ayrımdan yola çıkarak, Crawford, Lepine ve Rich (2010) iş taleplerini meydan okuyucu ve engelleyici talepler olarak sınıflandırmış ve engelleyici veya meydan okuyucu olarak sınıflandırılan tüm taleplerin, uzun vadede bireysel enerjileri ve kaynakları tüketmeleri nedeniyle tükenmişlik ile pozitif ilişkili olacağını önermiştir. Ancak meydan okuyucu iş taleplerinin, kişisel gelişim için fırsatlar yaratabilecek ve potansiyel olarak ödüllendirici olan iş deneyimleri olarak değerlendirilmeleri nedeniyle işe adanma ile pozitif ilişkili olacağını ileri sürmüşlerdir. Engelleyici iş taleplerinin ise, kişisel gelişim ve başarılar zarar verme veya engelleme potansiyeline sahip stres kaynakları olarak değerlendirilmeleri nedeniyle, işe adanma ile negatif ilişkili olacağını önermişlerdir. Bu önermelerden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 2a: *Meydan okuyucu iş talepleri işe adanma ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 2b: *Meydan okuyucu iş talepleri tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 2c: *Engelleyici iş talepleri işe adanma ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 2d: *Engelleyici iş talepleri ile tükenmişlik pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Meydan okuyucu olarak değerlendirilen iş taleplerinin, motive edici potansiyellerinin özellikle kaynakların bol olduğu iş ortamlarında kazanıldığı ileri sürülmektedir. Başka bir deyişle, iş kaynaklarının bazı iş taleplerinin meydan okuyucu nitelikte algılanmasına neden olabileceği önerilmiştir. Meydan okuyucu iş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide olası aracı rolü test edilmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2e: *Meydan okuyucu iş talepleri, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

İT-K modeli ile yapılan araştırmalarda, ilerleyen dönemlerde bireysel kaynaklar modele dahil edilmiştir. Bireysel kaynaklar, kişinin çevresini başarıyla kontrol edebildiğine yönelik algılamaları ve inançlarını gösteren kişisel özellikleri ve davranışlarından oluşur. Bireysel kaynakların iş kaynaklarına benzer şekilde iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde fonksiyonel görevleri vardır. Kişilik özellikleri bireylerin genel işe adanma düzeylerinin güçlü bir tahminicisidir (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Bu nedenle bireysel kaynakların işe adanma ile pozitif ilişkili olacağı düşünülmektedir. İT-K modelinde bireysel kaynakların öngörülen dört işlevi vardır. Bireysel kaynakların olası ilk rolü, bireysel kaynakların motivasyonel sonuçları arttırması ve işe adanma ile pozitif ilişkili olmasıdır. İkinci olarak bireysel kaynakların, iş kaynakları ve işe adanma gibi arasındaki ilişkiyi açıklayan aracı bir yapıda olmasıdır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bireysel kaynaklar, iş özellikleri ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık edebilir. Örneğin, iş kaynaklarının bol olduğu bir ortamda çalışan insanlar, işyerindeki gelecekleri hakkında özgüven ve iyimserlik duyguları geliştirmeleri muhtemeldir. Buna karşılık, bu bireysel kaynaklar, işe adanma ile olumlu bir şekilde ilişkili olacaktır. Bireysel kaynakların iş talepleri ve kaynakları modelindeki bu rollerini test etmek üzere öncelikle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 3a: *Bireysel kaynaklar işe adanma ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 3b: *İş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkiye bireysel kaynaklar aracılık eder.*

Bireysel kaynakların İT-K modelindeki bir diğer olası rolü, bireysel kaynakların iş kaynaklarının öncülleri olmasıdır. Bu görüşe göre bireysel kaynaklar, bireylerin iş çevresini algılama biçimlerini etkileyebilmektedir. Örneğin bireysel kaynakları yüksek olan bir kişi, iş çevresindeki kaynaklarının motive edici özelliklerini daha kolay fark edebilmektedir. Ayrıca bireysel kaynaklar kişinin çevreye karşı olan tepkilerini olumlu yönde biçimlendirerek, kendisi için daha çok iş kaynağı oluşturabilmesine imkân vermektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bireysel kaynakların iş talepleri ve kaynakları modelindeki bu rolünü test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3c: *Bireysel kaynaklar ve işe adanma arasındaki ilişkiye iş kaynakları aracılık eder.*

Son olarak bireysel kaynakların iş taleplerinin çalışan iyi oluşu üzerindeki olumsuz etkileri hafiflettiği, yani bireysel kaynakların iş talepleri ile iyi oluş sonuçları arasındaki ilişkiye düzenleyici etkide bulundukları düşünülmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Bireysel kaynakların iş talepleri ve kaynakları modelindeki bu rolünü test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3d: *Bireysel kaynaklar, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltarak düzenleyici etkide bulunur.*

İT-K modelinin temel önermelerinin yanı sıra, modelin son yıllardaki gelişimi doğrultusunda önerilen teorik ve kavramsal bazı yenilikler bulunmaktadır. Bu yeniliklerden birincisi bireysel talepler olarak tanımlanan bireysel özelliklerin model kapsamına alınabileceğidir (Bakker & Demerouti, 2017). Bireysel talepler; bireylerin ekstra çaba veya beceri kullanmasını gerektiren ve işe yönelik ekstra maliyetler oluşturan bireysel özellikler olarak tanımlanabilir (Yin, Huang & Lv, 2018). Bireysel taleplerin çalışanlara ekstra yük getirmesi, İT-K modelinde enerji tüketim sürecinde yer alması gerektiğini çağrıştırmaktadır. Bu çalışmada bireysel talepler kapsamında mükemmeliyetçilik kavramı kullanılmıştır. Bireysel talepler için modelde kullanılan mükemmeliyetçilik değişkeni, mükemmeliyetçi çabalar ve mükemmeliyetçi endişeler alt boyutlarından oluşan, sırasıyla pozitif ve negatif değerlendirilen iki temel alt boyuta sahiptir. İş talepleri için benimsenen engelleyici ve meydan okuyucu sınıflandırmasına

benzer şekilde, bireysel talepler içinde pozitif değerlendirilen mükemmeliyetçi çabalar ve negatif değerlendirilen mükemmeliyetçi endişeler ile aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 4a: *Pozitif mükemmeliyetçilik, işe adanma ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 4b: *Negatif mükemmeliyetçilik tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 4c: *Pozitif mükemmeliyetçilik, tükenmişlik ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Hipotez 4d: *Negatif mükemmeliyetçilik, işe adanma ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Pozitif mükemmeliyetçiliğin bireysel bir kaynak gibi işlev görerek, iş kaynaklarının motive edici özelliklerinin algılanmasını kolaylaştıracağı ve daha çok iş kaynağına ulaşılmasını sağlayacağı düşünüldükçe aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4e: *İş kaynakları, pozitif mükemmeliyetçilik ve işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

Negatif mükemmeliyetçiliğin iş talepleri karşısında birey için engelleyici bir işlev görerek, iş taleplerinin stres ve gerilime neden olan özelliklerinin birey tarafından daha çok algılanmasına neden olacağı düşünüldükçe aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4f: *İş talepleri, negatif mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

Pozitif mükemmeliyetçiliğin bireysel bir kaynak gibi işlev görerek, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki olumsuz etkiyi zayıflatacağı düşünüldükçe aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4g: *Pozitif mükemmeliyetçilik, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltarak düzenleyici etkide bulunur.*

Son olarak negatif mükemmeliyetçiliğin birey için engelleyici bir işlev görerek, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatacağı düşünüldükçe aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4h: *Negatif mükemmeliyetçilik, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi azaltarak düzenleyici etkide bulunur.*

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması için www.surveymonkey.com web sitesi üzerinde anket formu hazırlanmıştır. Anket formu yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışan iyi oluşunun olumlu biçimlerinden “işe adanma” düzeyi ölçülmüştür. İkinci bölümde çalışan iyi oluşunun olumsuz biçimlerinden “tükenmişlik” düzeyi ölçülmüştür. Üçüncü bölümde bireysel kaynaklar kapsamında “temel benlik değerlendirmeleri” düzeyini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde bireysel talepler kapsamında mükemmeliyetçilik düzeyi ölçülmüştür. Bireysel taleplerin meydana okuyucu bileşeni, mükemmeliyetçiliğin “uyumlu mükemmeliyetçilik” alt boyutu ile ölçülmüştür. Bireysel taleplerin engelleyici bileşeni ise, mükemmeliyetçiliğin “uyumsuz mükemmeliyetçilik” alt boyutu ile ölçülmüştür. Beşinci bölümde iş kaynaklarının ölçümüne yönelik “sosyal destek”, “gelişme olanağı”, “işin anlamı”, “sosyal ilişkiler –topluluk duygusu” ve “otonomi (özerklik)” düzeyi ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Altıncı bölümde ise iş talepleri ile ilgili ölçüme yönelik sorulara yer verilmiştir. İş talepleri meydana okuyucu ve engelleyici iş taleplerinden oluşmaktadır. Meydan okuyucu iş talepleri kapsamında ölçülen talepler; “nicel iş talepleri”, “bilişsel iş talepleri” ve “çalışma hızı” olarak belirlenmiştir. Engelleyici iş talepleri kapsamında ise; “duygusal iş talepleri”, “rol çatışması”, “rol belirsizliği”, “nitel iş güvencesizliği” ve “iş aile çatışması” düzeyleri ölçülmüştür. Son olarak yedinci bölümde “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim durumu”, “çalışılan bölüm” ve “çalışma süresinden” oluşan demografik sorular bulunmaktadır. Anket bölümleri, kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının bir özeti **Tablo 3.1:** Anket Bölümleri ve Ölçekler tablosunda sunulmuştur. Anket toplam 7 bölümde 108 sorudan meydana gelmiştir.

Tablo 3.1: Anket Bölümleri ve Ölçekler

BÖLÜM	BOYUT	ALTBOYUT	SORU NO
Bölüm 1	İŞE ADANMA (9 Madde)	Dinçlik (3 Madde)	1,2,5
		Adanma (3 Madde)	3,4,7
		Bütünleşme (3 Madde)	6,8,9
Bölüm 2	TÜKENMİŞLİK (15 Madde)	Duygusal Tükenme (5 Madde)	1,4,7,10,13
		Duyarsızlaşma (4 Madde)	2,5,8,11
		Mesleki Yetersizlik (6 Madde)	3,6,9,12,14,15
Bölüm 3	TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİ (12 Madde) (Bireysel Kaynaklar)	Duygusal Denge (3 Madde)	2,4,12
		Genel Öz Yeterlilik (3 Madde)	1,3,5
		Kontrol Odağı (3 Madde)	6,9,10
		Öz Saygı (3 Madde)	11,8,7
Bölüm 4	MÜKEMMELİYETÇİLİK (11 Madde) (Meydan Okuyucu Bireysel Talepler- Pozitif Mükemmeliyetçilik)	Yüksek Standartlar (7 Madde)	1,2,3,4,5,6,7
		Düzen (4 Madde)	8,9,10,11
	MÜKEMMELİYETÇİLİK (12 Madde) (Engelleyici Bireysel Talepler- Negatif Mükemmeliyetçilik)	Çelişki (12 Madde)	12,13,14,15,16,17,18,19,20, 21,22,23
Bölüm 5	İŞ KAYNAKLARI (17 Madde)	Yönetici Sosyal Destek (3 Madde)	1,2,3
		Gelişme Olanağı (4 Madde)	4,5,6,7
		İşe Etki (4 Madde)	8,9,10,11
		Topluluk Duygusu (3 Madde)	12,13,14
		İşin Anlamı (3 Madde)	15,16,17
Bölüm 6	İŞ TALEPLERİ (10 Madde) (Meydan Okuyucu İş Talepleri)	Çalışma Hızı (3 Madde)	1,2,3
		Bilişsel Talepler (4 Madde)	4,5,6,7
		Nicel Talepler (3 Madde)	8,9,10
	İŞ TALEPLERİ (17 Madde) (Engelleyici İş Talepleri)	Duygusal Talepler (3 Madde)	11,12,13
		Rol Çatışması (3 Madde)	14,15,16
		Nitel İş Güvencesizliği (3 Madde)	17,18,19
		Rol Belirsizliği (3 Madde)	20,21,22
		İş Aile Çatışması (5 Madde)	23,24,25,26,27
Bölüm 7	TANIMLAYICI-DEMOGRAFİK BİLGİLER	(5 Madde)	1,2,3,4,5

3.3.4. Kullanılan Ölçekler

Bu bölümde ankette kullanılan ölçeklerin orijinalleri, hangi maddelerden oluştuğu, kullanılan Türkçe uyarlamasını hazırlayan araştırmacılar ve ölçek derecelendirmesinin nasıl yapıldığı hakkında bilgiler sunulacaktır.

3.3.4.1. Tükenmişlik Ölçeği

Literatürde tükenmişlik kavramının açıklanması ve ölçümünde, tükenmişliği üç boyutlu bir yapı olarak açıklayan ve ölçen Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) (Maslach & Jackson, 1981) sıklıkla kullanılmaktadır. Maslach tükenmişlik envanterinin kullanılan ilk formu, doğrudan insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren sağlık, eğitim gibi hizmet sektöründe çalışanlara yönelik hazırlanmıştır. Daha sonraları hizmet sektörü dışındaki meslek kollarında yaşanan tükenmişliği açıklayabilmek için ölçeğin diğer meslek alanlarına da uygun olan biçimi, “Genel Form” kullanılmaya başlanmıştır (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996). Bu tez çalışmasında da Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Formu (MTE-GF) kullanılmıştır. MTE-GF’nin orijinal formu yedi dereceli Likert tipi bir ölçek olup 16 madde ve üç alt ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçeklerden tükenme alt ölçeği 5 maddeden, duyarsızlaşma alt ölçeği 5 maddeden ve kişisel başarı alt ölçeği de 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri sıklık ifade edecek şekilde “0-hiçbir zaman” ve “6-her zaman” aralığında puanlanmaktadır. Tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki yüksek puan ve ters puanlanan kişisel başarı alt ölçeğindeki düşük puanlar tükenmişliği göstermektedir. Puanlamada, her bir kişi için üç ayrı tükenmişlik puanı hesaplanmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Gündüz, Çapri, ve Gökçakan (2013) tarafından yapılmıştır. Türkçe uyarlama çalışması için yapılan faktör analiz çalışmalarından sonra, orijinal ölçekteki 15. maddenin, tükenmişliğin tüm alt boyutları ile ilişki gösterdiği bulgusu nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir (Gündüz, Çapri, Gökçakan, 2013). Bu nedenle MBI-GF ölçeğinin Türkçe uyarlaması 15 maddeden oluşmaktadır. Uyarlama çalışmasında ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayıları, tükenmişlik boyutu için 0,82, duyarsızlaşma boyutu için 0,77, kişisel başarı boyutu için 0,72 olarak bulunmuştur. Türkçe uyarlamada, daha önce Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada 7’li derecelendirme biçiminin Türk kültürüne uygun olmadığını belirtildiği için, 5’li derecelendirme biçimi kullanılmıştır. Bu nedenle

kullanılan Türkçe uyarlamada 0-hiçbir zaman, 1-arada bir, 2-bazen, 3-çoğu zaman, 4-her zaman ifadedlerinden oluşan 5’li derecelendirme biçimi benimsenmiştir.

3.3.4.2. İşe Adanma Ölçeği

İşe adanmanın ölçümünde Utrecht İşe Adanma Ölçeği (UWES - Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli & Bakker, 2003) literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul görmüş bir ölçektir. Utrecht İşe Adanma Ölçeği, dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve bütünleşme (absorption) boyutlarından oluşan toplam 17 maddelik bir ölçektir. UWES-17 ölçeğinin dinçlik boyutunda 6 madde, adanma boyutunda 5 madde ve bütünleşme boyutunda 6 madde bulunmaktadır. Ölçeğin daha sonraları 9 maddelik kısa formu UWES-9 oluşturulmuştur (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). UWES-9, Avusturya, Belçika, Kanada, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hollanda, Güney Afrika, Norveç ve İspanya’dan oluşan 10 farklı ülkeden örneklemeler üzerinde test edilerek, orijinali ile benzer psikometrik özelliklere sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). UWES-9 ölçeğinde işe adanmanın dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve bütünleşme (absorption) boyutları 3’er madde ile değerlendirilmektedir. Kısa formun Türkçe uyarlaması (Bilginoğlu & Yozgat, 2019) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları faktörler için 0.88 ve 0.96 aralığında hesaplanmıştır. Utrecht İşe Adanma Ölçeği yedi dereceli Likert tipi bir ölçek olup ve ölçek maddeleri sıklık ifade edecek şekilde “0-hiçbir zaman” ve “6-her zaman” aralığında puanlanmaktadır. Türkçe uyarlamada ise “0-hiçbir zaman” ve “4-her zaman” aralığında beş dereceli Likert tipi ölçüm skalası benimsenmiştir.

3.3.4.3. İş Talepleri ve İş Kaynakları Ölçeği

İş talepleri ve iş kaynaklarının ölçümünde, Türkçe uyarlaması Şahan, Baydur ve Demiral (2019) tarafından yapılan Kopenhag psikososyal risk değerlendirme ölçeğinin üçüncü versiyonundan (KOPSOR-3) faydalanılmıştır (Burr, Berthelsen, Moncada, Nübling, Dupret, Demiral, ... & Lincke, 2019). Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği çalışanların işyerlerinde karşılaştıkları psikososyal riskleri değerlendirmek için geliştirilmiş bir ölçektir. Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği Türkçe’de geçerli ve güvenilir olarak kanıtlanmış bir ölçektir ve kısaca KOPSOR-TR olarak adlandırılmıştır (Şahan, Baydur & Demiral, 2019). Kopenhag psikososyal risk değerlendirme ölçeğinin gelişimi, Danimarka Ulusal İş Sağlığı Enstitüsü’nde psikososyal

riskler araştırma grubuyla çalışan iki araştırmacı Tage S.Kristensen ve Vilhelm Borg'un (2003) çalışmaları sonrasında başlamıştır. 2009 yılında KOPSOR uluslararası ağı kurularak, dünyanın çeşitli ülkelerinden temsilciler ile dünyada değişen çalışma koşullarına göre ölçeğin günümüz ihtiyaçlarında güncellenmesini sürdürmektedir. KOPSOR ölçeği iş yerinde psikososyal riskler ile ilgili geliştirilen birçok modelin (örneğin, talep-kontrol-sosyal destek modeli, çaba-ödül eşitsizliği modeli, iş talepleri-kaynakları modeli gibi) değerlendirilebilir olmasını sağlamaktadır. KOPSOR-3 'ün uzun, orta ve kısa olmak üzere üç sürümü vardır. Kopsor-3 anketinin Türkçe uyarlaması orta sürümü kullanılarak yapılmıştır, 25 boyut ve 88 maddeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında yapılan faktör analizinde, özdeğeri birden büyük olan 19 faktör belirlemiş ve toplam varyansın%66,1'ini açıklamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı ile ilgili olarak 25 boyutun 23 adedi için cronbach alfa değeri 0,70 üzerinde hesaplanmıştır. Madde puanlamasında iş tatmini boyutu 4'lü Likert ölçeği şeklinde puanlanırken, diğer tüm boyutlar 5'li Likert ölçeği şeklinde puanlanmıştır. Bu tez çalışmasında iş kaynakları olarak; “yönetici desteği”, “gelişme olanağı”, “işin anlamı”, “sosyal ilişkiler –topluluk duygusu” ve “işe etki (özerklik)” boyutlarının ölçümünde KOPSOR anketi kullanılmıştır. Böylece toplam 17 madde ile iş kaynaklarına dair 5 boyut ölçülmüştür. Meydan okuyucu iş talepleri kapsamında; “nicel iş talepleri”, “bilişsel iş talepleri” ve “çalışma hızı” boyutları KOPSOR anketinde yer alan toplam 10 madde ile ölçülmüştür. Engelleyici iş talepleri kapsamında; “duygusal iş talepleri”, “rol çatışması”, “rol belirsizliği”, “nitel iş güvencesizliği” ve “iş aile çatışması” boyutlarının ölçümünde toplam 17 madde ile yine KOPSOR anketi kullanılmıştır. Rol belirsizliği değişkeni için puanlamada ilgili maddelerin ters skorları alınmıştır. Ölçek maddelerinin derecelendirmelerinde, Türkçe uyarlama çalışmasındaki kullanıma uygun şekilde, nicel iş talepleri, bilişsel iş talepleri, çalışma hızı ve duygusal talepler boyutları için "Her Zaman- Sıklıkla- Bazen – Nadiren- Asla/ Neredeyse Hiç" derecelendirmesi kullanılmıştır. Rol çatışması, rol belirsizliği ve nitel iş güvencesizliği boyutları için "Çok Fazla Ölçüde- Büyük Ölçüde- Orta Ölçüde- Az Ölçüde- Çok Az Ölçüde" derecelendirmesi kullanılmıştır. İş aile çatışması boyutu içinde “Evet Kesinlikle- Evet Bir Noktaya Kadar- Kararsızım- Evet Ama Çok Az- Hayır Asla" derecelendirmesi kullanılmıştır.

3.3.4.4. Bireysel Kaynaklar: Temel Benlik Değerlendirmeleri Ölçeği

Tez çalışmasında bireysel kaynaklar kapsamında; iş tatmini ve performansı etkilediği iddia edilen, önemli kişilik özellikleri temel alınarak geliştirilmiş ve yazına kazandırılmış bir kavram olan temel benlik değerlendirmeleri kullanılmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri ölçümünde Judge, Erez, Bono & Thoresen (2003) tarafından hazırlanan, “duygusal denge”, “genel özyeterlilik”, “kontrol odağı”, “özsaygı” boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte her bir boyut 3’er madde ile ölçülmüş ve toplam 12 maddeden oluşan bir ölçektir. Bu maddelerinin 6 tanesi olumlu ve 6 tanesi olumsuz ifade edilmiştir. Judge ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen bu ölçek dört ayrı örneklem bağlamında test edilmiş ve alfa güvenirlik katsayılarının 0,81 ile 0,87 arasında bulunmuştur. Temel benlik değerlendirme envanteri, Bayazıt (2003) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak standardize edilmiş (Kisbu, 2006) ve daha sonra Bayazıt’ın danışmanlığını yaptığı Kisbu’nun (2006) yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Türkçe uyarlamasının yapıldığı Kisbu’nun (2006) çalışmasında, temel benlik değerlendirmesi ölçeğinin alfa iç tutarlılık katsayısı 0.70 olarak tespit edilmiştir. Ölçek skalası için 5’li Likert derecelendirmesi benimsenerek "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum" ifadeleri ile derecelendirilmiştir.

3.3.4.5. Bireysel Talepler – Mükemmeliyetçilik Ölçeği

Bireysel talepler kapsamında mükemmeliyetçiliğin ölçümü; ilk defa Slaney ve Johnson (1992) tarafından geliştirilip Slaney ve diğerleri tarafından (1996, 2001) yenilenerek şundaki halini alan The Almost Perfect Scale– Revised ölçeği (APS-R) ile yapılacaktır. Bu ölçek bireylerin mükemmeliyetçi olup olmadıklarını belirlemenin yanı sıra ve uyumlu ve uyumsuz mükemmeliyetçilik olarak ifade edilen olumlu ve olumsuz mükemmeliyetçilik özelliklerinden hangisine sahip olduklarının ayırt edilmesi için geliştirilmiştir. APS-R mükemmeliyetçilik ölçeği 23 maddeden oluşmuştur ve üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; “yüksek standartlar” (7 madde), “düzen” (4 madde) ve “çelişki” (12 madde) boyutlarıdır. Yüksek standartlar; bireyin mükemmeliyetçi olup olmadığının tanımlayan bireyin kendisi için yüksek standartlar belirleyip belirlemediğini ortaya koyan boyuttur. “Düzen” faktörü mükemmeliyetçi bireylerin düzene ve düzenliliğe verdiği önemi yansıtan, mükemmeliyetçilerin düzenli ve tertipli olma

eğilimlerini ifade eden bir boyuttur. “Çelişki” boyutu bireyin performansından tatmin olamaması ve performans beklentilerini karşılayamamasını ifade eden, genellikle bireyin olumsuz veya uyumsuz mükemmeliyetçilik olarak adlandırılan yönünü ifade eden boyuttur. Orijinal ölçeğin iç tutarlılık analizlerinde cronbach alfa değerleri, yüksek standartlar alt boyutu için 0,85; düzen alt boyutu için 0,82 ve çelişki alt boyutu için 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçek maddeleri 7’li Likert derecelendirmesi kullanılarak; “1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum, 4-Bir Fikrim Yok, 5-Kısmen katılıyorum, 6-Katılıyorum, 7-Tamamen Katılıyorum” ifadeleri ile puanlanmaktadır. Yenilenen APS Mükemmeliyetçilik ölçeğinde, “yüksek standartlar” alt ölçeğinden alınan yüksek puanlar mükemmeliyetçi bireyleri, düşük puanlar da mükemmeliyetçi olmayanları göstermektedir. Yapılan faktör analizleri ve kümeleme analizleri sonucunda yüksek standartlar ve düzenlilik boyutlarında yüksek puan alanların “uyumlu mükemmeliyetçiler” (adaptive) olduğu, yüksek standartlar ve çelişki boyutlarında yüksek puan alanların ise uyumsuz mükemmeliyetçiler (maladaptive) olduğu ileri sürülmüştür (Periasamy & Ashby, 2002; Rice & Slaney, 2002; Grzegorek, Slaney, Franze, & Rice, 2004; Martin & Ashby, 2004; Gilman, Ashby, Sverko, Florell, & Varjas, 2005; Nakano, 2009; Wang, Yuen, & Slaney, 2009). Bu nedenle genellikle, ölçeğin yüksek standartlar ve düzen boyutu uyumlu mükemmeliyetçilik ile çelişki boyutu ise uyumsuz mükemmeliyetçilik ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Slaney ve diğerlerinin (2001) geliştirmiş olduğu APS-R mükemmeliyetçilik ölçeğinin Türkçe uyarlaması Sapmaz (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe uyarlama çalışmasında orijinal ölçekte yüksek standartlar, düzen ve çelişki boyutları altında toplanan 23 madde, yürütülen faktör analizi çalışması sonucunda orijinal çalışmadan farklı olarak dört boyut altında toplanmıştır. Türkçe uyarlamada ilave olan boyut, orijinal ölçekte 12 madde ile ölçülen çelişki boyutunda yer alan 6 maddeden oluşmaktadır. Bu altı maddenin oluşturduğu boyuta Türkçe uyarlama çalışmasında “tatminsizlik” adı verilmiştir (Sapmaz, 2006). Böylece Türkçe uyarlama çalışmasında elde edilen 4 boyut için ölçeğin iç tutarlılığına yönelik bulunan Cronbach Alfa değerleri; standartlar boyutu için 0.72, düzen boyutu için 0.83, tatminsizlik boyutu için 0.81, çelişki boyutu için 0.72 olarak saptanmıştır. Ölçek maddeleri orijinal formdakine benzer şekilde 7’li Likert derecelendirmesi kullanılarak; “1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen

Katılmıyorum, 4-Bir Fikrim Yok, 5-Kısmen katılıyorum, 6-Katılıyorum, 7-Tamamen Katılıyorum” ifadeleri ile puanlanmıştır.

3.3.4.6. Diğer Değişkenler ve Ölçümler

Araştırmaya katılan katılımcıların “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim durumu”, “çalışılan bölüm” ve “çalışma süresinden” oluşan demografik özellikleri ölçülmüştür.

3.3.5. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde, ankette toplanan verilerin tanımlayıcı istatistikleri, verinin analiz yöntemi için uygunluğunun değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar, ölçüm modelinin faktör yapısının, güvenilirliğinin ve geçerliliğinin doğrulanması ve yapısal modelin analiz edilmesi ile ilgili aşamalar açıklanacaktır.

3.3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri **Tablo 3.2**’de sunulmuştur.

Tablo 3.2: Katılımcıların Demografik Dağılımı

YAŞ	Yüzde	Kişi Sayısı
30 ve altı	8,8%	38
31-38 Arası	47,9%	208
39-46 Arası	31,1%	135
47-54 Arası	10,6%	46
55 ve üzeri	1,6%	7
CİNSİYET		
Erkek	76,7%	333
Kadın	23,3%	101
EĞİTİM		
Ön Lisans	21,4%	93
Lisans	48,6%	211
Yüksek Lisans	24,2%	105
Doktora	5,8%	25
GÖREV SÜRESİ		
0-3 Yıl	10,4%	45
4-7 Yıl	13,4%	58
8-11 Yıl	32,7%	142
12-15 Yıl	24,9%	108
16 Yıl ve üzeri	18,7%	81
ÇALIŞTIĞI BİRİM		
Teknoloji / Operasyon / IT	52,3%	227
Satış / Pazarlama / Müşteri İlişkileri	27,9%	121
İK / Destek / Finans / Hukuk	4,8%	21
Diğer	15,0%	65

Katılımcıların %79'unun 31 - 46 yaş aralığında olduğu, %76,7'sinin erkek olduğu, %78,6'sının lisans veya lisans üstü eğitime sahip olduğu ve yarısından fazlasının teknoloji, operasyon veya bilgi teknolojileri (IT) alanında çalıştığı görülmektedir.

3.3.5.2. Veri Analizine Geçmeden Önce Yapılan Kontroller

Veri analizlerine geçilmeden önce, normal dağılım kontrolü, çok değişkenli uç değerlerin kontrolü, çoklu doğrusal bağlantılılık kontrolü ve doğrusallık varsayımının kontrolü sağlanmıştır.

3.3.5.2.1. Normal Dağılım Kontrolü

Doğrulayıcı faktör analizine geçmeden önce, model içinde yer alan değişkenlerin parametrik analizlere uygunluğunu değerlendirmek üzere, normallik değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu amaçla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edilmiştir. Normal dağılım için uygun aralıkta olmayan değişkenler **Tablo 3.3**'te sunulmuştur.

Tablo 3.3: Normal Dağılımın Kontrolü: Uygun Olmayan Basıklık İstatistikleri

Değişken	Minimum Değer	Maksimum Değer	Çarpıklık	T-İstatistiği	Basıklık	T-İstatistiği
TKRMY5	1	5	1,085	9,695	3,37	15,054
TKRMY4	1	5	1,782	15,925	4,12	18,405
TKRMY3	1	5	1,019	9,104	3,104	13,867
TKRMY2	1	5	1,512	13,513	3,79	16,933
TKRMY1	1	5	1,232	11,01	3,098	13,842
MKYS6	1	5	-1,388	-12,403	3,492	15,601
TBDS3	1	5	-1,297	-11,592	3,521	15,732
TBDY3	1	5	-1,662	-14,852	4,906	21,917
TBDY2	1	5	-1,651	-14,754	3,453	15,424

Verilerin normal dağılımı için basıklık ve çarpıklıklarının -3 ve +3 değerleri arasında olması gerekmektedir. Genel olarak çarpıklık düzeyine ilişkin sorun görülmezken, basıklık düzeyleri bazı ölçek maddelerinde yüksek bulunmuştur. Tükenmişlik değişkeninin ters kodlanan sorulardan oluşan mesleki yetersizlik alt boyutuna ait TKRMY1, TKRMY2, TKRMY3, TKRMY4, TKRMY5 maddeleri ile, Temel benlik değerlendirmeleri değişkeninin genel özyeterlilik alt boyutuna ait TBDY2, TBDY3 maddeleri ve özsaygı alt boyutuna ait TBDS3 maddesinin basıklık düzeyleri 3'ün üzerinde bulunmuştur. Yüksek basıklık değerleri yanıtlayıcıların çok fazla değişim

göstermeyen belli bir ortalama değer üzerinden birbirine çok yakın yanıtlar verdiğini göstermektedir. İlgili maddelerin içerikleri incelendiğinde; “İşimde karşılaştığım problemleri etkili bir biçimde çözebilirim”, “Çalıştığım kuruma etkin bir katkı sağladığımı düşünüyorum”, “Bana göre işimi iyi yapıyorum”, “İşimde kayda değer bir şeyler başardığımda kendimi canlanmış hissediyorum”, “İşimde kayda değer birçok şey başardım”, “Uğraştığım zaman genelde başarıyorum”, “İşleri başarıyla tamamlarım”, “Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim”, “Yaptığım her şeyin en iyisini yapmaya çalışırım” gibi yanıtlayıcılarda sosyal beğenirlik kaygısı oluşturabilecek sorulardan meydana geldiği görülmektedir. Bu soruların, yanıtlayıcıların kendilerini beğenilen ya da istenilen özelliklere sahip olarak gösterme eğilimleri nedeniyle benzer olumlu skorlarla olumlu yönde yanıtlandığı düşünülmektedir.

Tabachnick ve Fidell (2013) ise kabul edilebilir aralığın -1,5 ve +1,5 olduğunu savunmaktadır. George ve Mallery (2010) bir değişkenin normal dağılımı sağlayabilmesi için -2 ile +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir olduğunu görüşündedir. Hair, Black, Babin ve diğerleri (2010) çarpıklığın - 2 ile +2 aralığında ve basıklığın - 7 ile +7 aralığında olması durumunda verinin normal değerlendirilebileceğini öne sürmüştür. Byrne (2010) basıklık değerinin +3 ile -3 aralığında normal olduğunu, 5'i aşan değerler için normal olmayan dağılım olarak düşünülebileceğini önermiştir. Kline (2016) çarpıklık ve basıklık indeksi değerlerinin sırasıyla mutlak değer olarak 3 ve 10'un altında olması durumunda verilerin normallikten sapmasının şiddetli olmadığını savunmuştur

3.3.5.2.2. Çok Değişkenli Uç Değerler

Uç değerlerin tespitinde Mahalanobis uzaklığı kriter olarak ele alınmıştır. Her bir yanıtlayıcı için hesaplanan Mahalanobis mesafelerinin ki-kare dağılımındaki olasılığı dikkate alındığında $p < 0,001$ olasılığa sahip olan yanıtlar uç değerler olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2003). Buna göre 479 yanıtlayıcı olan analizde, Mahalanobis mesafesi açısından uçdeğer olarak değerlendirilen 45 yanıtlayıcının vermiş olduğu cevaplar analiz dışında bırakılmıştır.

3.3.5.2.3. Çoklu Doğrusal Bağlantı Kontrolü

Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) istatistiği, ölçek maddelerindeki çoklu doğrusallığı değerlendirmek için kullanılmaktadır (Fornell & Bookstein, 1982). Hair ve

arkadaşlarına (2010) göre, VIF değeri 5'in altındaysa çoklu bağlantı ciddi bir sorun değildir. **Tablo 3.4** çalışmadaki göstergelerden 5'in üzerinde VIF değerine sahip olanları sunmaktadır.

Tablo 3.4: Çoklu Doğrusallık Kontrolü

Madde	Tolerance	VIF
IAD2	0,196	5,095
TKS2	0,195	5,121
MKDZ2	0,158	6,345
MKDZ4	0,192	5,205
IKIA1	0,172	5,815
IKIA2	0,151	6,627
ITEIAC2	0,143	6,973
ITEIAC3	0,136	7,352
ITEIAC4	0,175	5,717

Tablo 3.4'te yer almayan diğer her bir ölçek maddesi için VIF değeri, önerilen eşiğin altındadır. Bazı araştırmacıları VIF değerinin en fazla 10 olabileceğini savunmaktadır (Kennedy, 2008; Neter, 1996). SPSS programında yapılan çoklu doğrusallık kontrollerinde, VIF değeri 5'ten büyük olduğu için çoklu doğrusallık problemi görülen, “Engelleyici İş Talepleri -İş Aile Çatışması” örtük yapısına ait ITEIAC3 maddesi analizler dışında bırakılmıştır.

3.3.5.2.4. Doğrusallık Varsayımının Kontrolü

Yapısal modellerde önemli varsayımlardan birisi de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal özellik göstermesidir. Bu varsayımın kontrolü için SPSS programında her bir örtük değişkenin ortalama skorları alınarak, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusallık varsayımı, bu ortalama skorlar arasındaki doğrusal ilişkilerinin etki derecelerinin diğer olası ilişki eğrilerinin etki derecelerinden büyük olup olmadığı üzerinden test edilmiştir. Bu kontroller neticesinde; “çalışma hızı”, “bilişsel talepler”, “nicel talepler”, “yönetici desteği”, “işin anlamı”, “gelişme olanağı”, “mükemmeliyetçilik-çelişki” bağımsız değişkenleri için işe adanma bağımlı değişkeni ile anlamlı doğrusal ilişkiler bulunmasına rağmen, etki derecelerinin diğer olası ilişki eğrilerinin etki derecesinden çok güçlü/yüksek olmadığı doğrusal ilişkiler bulunmuştur. Analizin ilerleyen aşamalarında bu faktörlerde yaşanabilecek

sorunlar için bu durum dikkate alınacaktır. Analizlerde yer alan diğer bağımsız değişkenlerin, işe adanma bağımlı değişkeni ile yüksek etki derecesine sahip anlamlı doğrusal ilişkilere sahip oldukları görülmüştür.

3.3.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Veri Analizi

Veri analizi ve sonuçlar bölümünde, Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniği kullanılarak IBM® AMOS 24.0.0 programı ile yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayarak, gözlemlenmeyen değişkenler (gizil veya örtük değişkenler) ve gözlenen değişkenleri (göstergeler) içeren, çok sayıda istatistiksel modeli açıklamak için kullanılan istatistiksel bir modelleme tekniğidir. Bazı durumlarda, yapısal bir teorinin analizinde doğrulayıcı yaklaşımın kullanıldığı istatistiksel bir metodoloji olarak da bilinir (Byrne, 2010). YEM' de ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki önemli bileşen vardır. Ölçüm modeli, modelde kullanılan yapıların güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemektedir. Yapısal model ise hipotezler ile varsayılan ilişkilerin anlamlılığını tespit etmektedir. Ölçüm ve yapısal modelin her ikisinin de birlikte modele dahil edildiği tam yapısal model, örtük değişkenli YEM olarak bilinir (Eboli & Mazzulla, 2012).

Veri analizi ve sonuçlar bölümünde, öncelikle ölçüm modelinin ve sonrasında yapısal modelin değerlendirilmesi ile yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak sunulacaktır.

3.3.5.4. Ölçüm Modelinin Doğrulanması

Ölçüm modelinin doğrulanması aşamasında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), ölçüm aşamasında elde edilen gözlenen verilerin, öne sürülen modele uygunluğunu test etmek için kullanılmaktadır. Aynı zamanda ölçüm modelindeki yapıların tek boyutluluğunu, geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılır. Yapısal modeli test etmeden önce ölçüm modelinde kullanılan yapıların önerilen faktör yapıları, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmalıdır. Ölçüm modelinin yapısal modelden farkı, ölçüm modelinde örtük yapılar arasındaki ilişkiler tanımlanamamıştır. Yapısal modelde ise, belirli faktörler ve değişkenleri arasında varsayımda bulunulan nedensellik ilişkisine yer verilir.

3.3.5.4.1. Model Uyum Değerleri

Ölçüm Modelinin doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 24 programında maximum likelihood tahmin metodu kullanılarak yapılmıştır. Yapısal modele geçmeden önce gözlenen veriye en iyi uyumu sağlayacak, geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini sağlayan nihai ölçüm modelini elde etmek amaçlanmıştır. Modellerin uyum değerleri değerlendirilirken kıkare/serbestlik (CMIN/DF) derecesi oranı, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerleri kullanılmıştır. Kline (2016) tarafından model uyum indisleri olarak, model ki-kare istatistiği, RMSEA, CFI ve SRMR'nin raporlanmasını önerilmektedir. Model uyum indisleri raporlanırken, Gaskin ve Lim (2016) tarafından oluşturulan AMOS yazılımı eklentisinden elde edilen **Tablo 3.5'**te sunulan çıktı formatı kullanılmıştır.

Tablo 3.5: Model Uyum İndisleri Değerlendirme Kriterleri

Ölçüm	Kötü Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çok İyi Uyum
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Tablo 3.5'te yer alan eşik değerleri Hu ve Bentler'in (1999) makalesinden alınmıştır. Kriter olarak CFI 0.90 ve üzeri olması, RMSEA 'nın 0,06 veya daha düşük olması, SRMR değerinin 0,08'den küçük olması, PClose değerinin 0,05'ten büyük olması, CMIN/DF oranının 3 ile 1 arasında bir değerde olması modelin iyi uyum göstermesi bakımından uygun kriterler olarak değerlendirilmiştir (Hu & Bentler,1999).

3.3.5.4.2. Faktör yükleri

Faktör yükü, başka bir deyişle standartlaştırılmış yol katsayıları, korelasyon matrisinde yer alan her bir ölçek maddesinin, ait olduğu örtük yapı ile ne ölçüde ilişkili olduğu anlamına gelmektedir. Faktör yükleri -1.0 ile +1.0 arasında değişebilir, yüksek mutlak değerler, maddenin örtük yapı ile daha yüksek korelasyona sahip olduğunu gösterir (Pett, Lackey & Sullivan, 2003, s. 299). Ölçek maddelerinin faktör yükü mutlak

değeri ile ilgili olarak, genellikle 0.50 değerinden daha düşük faktör yüküne sahip ölçek maddelerinin, ilgili olduğu örtük yapıyı yeterince iyi temsil etmeyen bir madde olması nedeniyle analiz dışında bırakılması tavsiye edilmektedir (Hair ve diğerleri, 2010). Bazı araştırmacılar tarafından bu eşik değer 0,6 veya 0,7 olarak da ifade edilebilmektedir (Field, 2005).

3.3.5.4.3. Yapı Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının ne kadar istikrarlı ve tutarlı olduğu olarak tanımlanır. Güvenilirliğin özü tekrarlanabilirliktir. Bir ölçeğin tekrar tekrar uygulandığında, aynı sonuçları verip vermeyeceği sorusunun cevabını güvenilirlik düzeyi vermektedir. Güvenilirliği sağlamak için en sık kullanılan iki yöntem, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlik'tir (CR). Cronbach Alpha istatistiği Lee Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiştir, iç tutarlılığın bir ölçüsüdür, yani bir grup öğenin grup olarak ne kadar yakından ilişkili olduğunu gösterir. Bileşik güvenilirlik de Cronbach Alpha'ya çok benzer şekilde, ölçek maddelerindeki iç tutarlılığın bir ölçüsüdür. Bir örtük yapının göstergesi olarak kullanılan gözlenen değişkenler arasındaki paylaşılan varyansın göstergesidir (Fornell & Larcker, 1981). Bir ölçüm aracının güvenilirlik koşulun sağlaması için her iki güvenilirlik göstergesinin de 0.70 eşiğinin üzerinde güvenilirlik istatistiğine sahip olması beklenmektedir (Hair ve diğerleri, 2010).

3.3.5.4.4. Yapı Geçerliliği

İstatistiksel olarak AMOS programında değerlendirilen ölçüm modelinde yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği ve ayrışım geçerliliğinin sağlanması koşuluyla kurulmaktadır. Her iki geçerliliğin sağlanması durumunda ölçüm modelinde kullanılan yapıların geçerliliğe sahip olduğundan bahsedebiliriz.

3.3.5.4.4.1. Birleşim Geçerliliği (Convergent Validity)

Birleşim geçerliliği, aynı kavramı ölçen birden çok ölçek maddesinin birbiri ile uyum içinde olma derecesidir. Birleşim geçerliliğindeki temel düşünce, aynı kavramı ölçen iki veya daha fazla ölçek maddesinin, kavramın geçerli ölçüleri olmaları halinde yüksek oranda kovaryans göstermesi gerektiğidir (Bagozzi & Phillips, 1991). Amosta değerlendirilen ölçüm modelinde, aynı faktör altındaki gözlenen değişkenlerin birleşim geçerliliğini sağlamaları AVE (Average Variance Extracted; Açıklanan Ortalama Varyans) değeri ile kontrol edilmektedir. AVE değeri, bir örtük yapı altındaki gözlenen

değişkenlerin faktör yüklerinin ortalaması alınarak hesaplanır. Birleşim geçerliliğinin sağlanması için eşik değer; AVE değerinin 0,5'ten büyük olmasıdır (Hair ve Diğerleri; 2010).

3.3.5.4.4.2. Ayırışım Geçerliliği (Discriminant Validity)

Ayırışım geçerliliği, farklı yapılara ait ölçümlerin farklı olma derecesidir. Eğer iki veya daha fazla yapı benzersiz kabul ediliyor ise, o zaman her birinin geçerli ölçümlerinin çok yüksek korelasyon göstermemesi gerekmektedir (Bagozzi & Phillips, 1991). Amosta değerlendirilen ölçüm modelinde farklı örtük yapıların, birbirinden ayrılan farklı yapıları temsil ettiğini gösterebilmek için ayırışım geçerliliği koşulunun sağlanması gerekmektedir. Ayırışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için ilk koşul, bir örtük yapıya ait MSV (Maximum Shared Variance; Maksimum Paylaşılan Varyans) değerinin, AVE (Average Variance Extracted; Açıklanan Ortalama Varyans) değerinden küçük olmasıdır ($MSV < AVE$). Yani diğer örtük yapılar ile paylaşılan varyansın, yapının kendisi içinde açıklanan ortalama varyanstan daha küçük olması gerekmektedir. İkinci olarak ayırışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için Fornell ve Larcker (1981) kriteri kontrol edilmektedir. Bu kritere göre, bir yapı için hesaplanan AVE değerinin karekökünün, yapının diğer tüm yapılarla olan korelasyonundan büyük olması durumunda ayırışım geçerliliği koşulu sağlanmaktadır (Hair ve Diğerleri; 2010). Ayırışım geçerliliğine dair son kontrol edilecek istatistik, Heterotrait- Monotrait (HTMT) oranıdır. HTMT, yapılar arasındaki korelasyonun tahminine dayalıdır. Ancak, HTMT için kabul edilecek eşik değeri mevcut literatürde tartışmalıdır. Kline (2016) 0,85 veya daha düşük bir eşik önerirken, Teo, Srivastava ve Jiang (2008) 0,90 veya daha düşük bir eşik önermektedir.

3.3.5.5. Ölçüm Modelinin Birinci Düzey Değişkenler İçin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada öne sürülen teorik yapıların ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi, tüm yapıların topluca tek bir havuzda ele alındığı doğrulama metodu ile yapılmıştır (Pooled Confirmatory Factor Analysis). Böylece tüm yapıların birbirinden ayırışım geçerliliğini sağlamış olmaları kontrol edilmiştir. Öncelikle analizlerde yer alacak olan tüm örtük yapılar, bu yapıların açıkladıkları ölçek maddeleri ve her bir maddeye ait ölçüm hatalarını da içeren reflektif yapıdaki kapsayıcı modelin AMOS 24.00 yazılımı üzerinde, **Şekil 3.2'**deki gibi grafik gösterimi oluşturulmuştur. Daha sonra modelin veri uyum indeksleri, ölçüm maddelerin faktör yükleri, yapıların ayırışım ve birleşim

(Örtük değişkenler arası kovaryanslar görünümde sadelik sağlamak için gizlenmiştir)

Şekil 3.2'deki modelde yer alan yapıların, birleşim geçerliliğinin değerlendirileceği AVE değerleri, faktör yükleri ve bileşik güvenilirliklerine ilişkin CR değerleri (composite reliability) **Tablo 3.7'**de sunulmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükler değerlendirildiğinde araştırmada yer alan maddelerin bazıları tavsiye edilen 0.50 değerinden daha düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir (Hair ve diğerleri, 2010). Bu maddeler yapı güvenirliliği ve yapı geçerliliğinin de sağlanamadığı durumlarda, düşük faktör yüküne sahip olanlardan başlamak suretiyle analizlerden çıkarılmıştır. Yapı güvenirliliği ve yapı geçerliliğinin sağlandığı durumlarda ise analizlere dahil edilmişlerdir. Ölçüm modelinde değerlendirilen yapılara ait ölçek maddelerinin faktör yükleri β_0 : Standardize Yol Katsayıları yine **Tablo 3.7'**de sunulmuştur. Eşik değer olarak kabul edilen 0.5'ten düşük faktör yüküne sahip maddeler kalın ve italik semboller ile gösterilmiştir.

Tablo 3.7'de ayrıca yapıların güvenirliliğine ilişkin Cronbach Alfa ve bileşik güvenilirlik sonuçları sunulmaktadır. Ölçek yapıları için Cronbach Alpha istatistikleri 0.70 ile 0,89 arasında değişirken, bileşik güvenilirlik istatistikleri 0,689 ile 0,932 arasında değişmektedir. “İş Kaynakları-İşe Etki” (IKIET) faktörü” 0,689 bileşik güvenilirlik istatistiğine sahip olup, 0,70 eşik değerinin altında kalarak gerekli koşulu sağlamamıştır. Bu faktörün Cronbach Alfa değeri de 0,70 düzeyindedir. Diğer faktörlerin güvenilirlik koşulunu sağladığı görülmektedir. Faktörlerin birleşim geçerliliğine ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri **Tablo 3.7'**den kontrol edildiğinde, “Meydan Okuyucu İş Talepleri- Bilişsel Talepler” (MOBT),” İş Kaynakları-İşe Etki” (IKIET), “Mükemmeliyetçilik -Yüksek Standartlar” (PMKYS), “Mükemmeliyetçilik-Çelişki” (NMK1), “Temel Benlik Değerlendirmeleri” (BKTBD), “Tükenmişlik-Mesleki Yetersizlik” (TKMYT) örtük değişkenleri için AVE değerlerinin 0,5 eşik değerinin altında kaldığı görülmektedir.

Tablo 3.7: Birinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri

Örtük Değişken	Cronbach Alpha	CR	AVE	Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Engelleyici İş Talepleri -Rol Çatışması	0,80	0,813	0,597	ITERC3	<---	ENRC	0,851	1			
				ITERC2	<---	ENRC	0,835	0,929	0,05	18,669	<0,001
				ITERC1	<---	ENRC	0,607	0,751	0,056	13,414	<0,001
Engelleyici İş Talepleri -Rol Belirsizliği	0,78	0,798	0,571	ITERRB3	<---	ENRB	0,802	1			
				ITERRB2	<---	ENRB	0,809	1,084	0,062	17,426	<0,001
				ITERRB1	<---	ENRB	0,645	0,853	0,062	13,818	<0,001
Engelleyici İş Talepleri -İş Güvencesizliği	0,73	0,753	0,512	ITEGVN3	<---	ENIGV	0,555	1			
				ITEGVN2	<---	ENIGV	0,872	1,495	0,133	11,205	<0,001
				ITEGVN1	<---	ENIGV	0,684	1,091	0,103	10,618	<0,001
Engelleyici İş Talepleri -İş Aile Çatışması	0,89	0,9	0,657	ITEIAC5	<---	ENIAC	0,786	1			
				ITEIAC4	<---	ENIAC	0,876	1,173	0,053	22,038	<0,001
				ITEIAC3	<---	ENIAC	0,934	1,258	0,052	24,064	<0,001
				ITEIAC2	<---	ENIAC	0,925	1,222	0,051	23,736	<0,001
				ITEIAC1	<---	ENIAC	0,412	0,518	0,057	9,066	<0,001
Engelleyici İş Talepleri - Duygusal Talepler	0,76	0,774	0,538	ITEDT3	<---	ENDT	0,811	1			
				ITEDT2	<---	ENDT	0,575	0,774	0,063	12,264	<0,001
				ITEDT1	<---	ENDT	0,791	0,895	0,052	17,301	<0,001

Tablo 3.7: Birinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Cronbach Alpha	CR	AVE	Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Meydan Okuyucu İş Talepleri - Bilişsel Talepler	0,71	0,728	0,406	ITMBT4	<---	MOBT	0,516	1			
				ITMBT3	<---	MOBT	0,579	1,176	0,132	8,929	<0,001
				ITMBT2	<---	MOBT	0,749	1,159	0,114	10,177	<0,001
				ITMBT1	<---	MOBT	0,679	1,099	0,113	9,744	<0,001
Meydan Okuyucu İş Talepleri -Çalışma Hızı	0,88	0,883	0,717	ITMCH3	<---	MOCH	0,882	1			
				ITMCH2	<---	MOCH	0,884	0,948	0,039	24,04	<0,001
				ITMCH1	<---	MOCH	0,769	0,81	0,04	19,995	<0,001
Meydan Okuyucu İş Talepleri -Nicel Talepler	0,79	0,806	0,583	ITMNT3	<---	MONT	0,66	1			
				ITMNT2	<---	MONT	0,873	1,325	0,091	14,613	<0,001
				ITMNT1	<---	MONT	0,742	1,168	0,086	13,538	<0,001
İş Kaynakları - Gelişme Olanağı	0,81	0,821	0,539	IKGO1	<---	IKGO	0,732	1			
				IKGO2	<---	IKGO	0,76	0,961	0,061	15,653	<0,001
				IKGO3	<---	IKGO	0,846	1,202	0,07	17,19	<0,001
				IKGO4	<---	IKGO	0,574	0,736	0,062	11,819	<0,001
İş Kaynakları - İşe Etki	0,70	0,689	0,358	IKET1	<---	IKIET	0,637	1			
				IKET2	<---	IKIET	0,535	1,131	0,122	9,284	<0,001
				IKET3	<---	IKIET	0,559	1,073	0,112	9,598	<0,001
				IKET4	<---	IKIET	0,654	1,241	0,116	10,739	<0,001

Tablo 3.7: Birinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Cronbach Alpha	CR	AVE	Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
İş Kaynakları - Topluluk Duygusu	0,84	0,854	0,664	IKTD1	<---	IKTD	0,828	1			
				IKTD2	<---	IKTD	0,906	1,115	0,053	21,142	<0,001
				IKTD3	<---	IKTD	0,696	0,92	0,056	16,294	<0,001
İş Kaynakları - İşin Anlamı	0,89	0,904	0,76	IKIA1	<---	IKIA	0,903	1			
				IKIA2	<---	IKIA	0,929	1,026	0,032	31,592	<0,001
				IKIA3	<---	IKIA	0,775	0,833	0,038	22,044	<0,001
İş Kaynakları - Yönetici Desteği	0,79	0,805	0,579	IKYD1	<---	IKYD	0,737	1			
				IKYD2	<---	IKYD	0,769	0,868	0,061	14,195	<0,001
				IKYD3	<---	IKYD	0,777	0,883	0,062	14,257	<0,001
Bireysel Talepler-Mükemmeliyetçilik Standartlar	0,85	0,866	0,486	MKYS1	<---	PMKYS	0,642	1			
				MKYS2	<---	PMKYS	0,537	0,901	0,087	10,413	<0,001
				MKYS3	<---	PMKYS	0,792	1,219	0,085	14,313	<0,001
				MKYS4	<---	PMKYS	0,737	1,263	0,093	13,554	<0,001
				MKYS5	<---	PMKYS	0,82	1,164	0,079	14,683	<0,001
				MKYS6	<---	PMKYS	0,74	1,025	0,075	13,597	<0,001
				MKYS7	<---	PMKYS	0,558	0,904	0,084	10,771	<0,001
Bireysel Talepler-Mükemmeliyetçilik - Düzen	0,93	0,932	0,773	MKDZ1	<---	PMKDZ	0,849	1			
				MKDZ2	<---	PMKDZ	0,928	1,058	0,038	27,7	<0,001
				MKDZ3	<---	PMKDZ	0,857	1,051	0,044	24,108	<0,001

Tablo 3.7: Birinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Cronbach Alpha	CR	AVE	Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
				MKDZ4	<---	PMKDZ	0,881	1,008	0,04	25,348	<0,001
Bireysel Talepler- Mükemmeliyetçilik -Çelişki	0,86	0,85	0,346	MKCL1	<---	NMK1	0,421	0,696	0,083	8,373	<0,001
				MKCL2	<---	NMK1	0,286	0,426	0,073	5,828	<0,001
				MKCL3	<---	NMK1	0,384	0,627	0,082	7,692	<0,001
				MKCL4	<---	NMK1	0,369	0,542	0,073	7,417	<0,001
				MKCL5	<---	NMK1	0,367	0,534	0,072	7,371	<0,001
				MKCL6	<---	NMK1	0,434	0,602	0,07	8,616	<0,001
				MKCL7	<---	NMK1	0,637	1			
				MKCL8	<---	NMK1	0,687	1,102	0,086	12,816	<0,001
				MKCL9	<---	NMK1	0,811	1,309	0,09	14,539	<0,001
				MKCL10	<---	NMK1	0,833	1,314	0,089	14,817	<0,001
				MKCL11	<---	NMK1	0,756	1,027	0,074	13,802	<0,001
				MKCL12	<---	NMK1	0,695	1,048	0,081	12,926	<0,001
Bireysel Kaynaklar - Temel Benlik Değerlendirmeleri	0,81	0,82	0,281	TBDRD1	<---	BKTBD	0,562	1			
				TBDRD2	<---	BKTBD	0,669	1,233	0,111	11,089	<0,001
				TBDRD3	<---	BKTBD	0,638	1,207	0,112	10,75	<0,001
				TBDY1	<---	BKTBD	0,398	0,694	0,092	7,523	<0,001
				TBDY2	<---	BKTBD	0,412	0,587	0,076	7,737	<0,001
				TBDY3	<---	BKTBD	0,51	0,641	0,07	9,164	<0,001

Tablo 3.7: Birinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Cronbach Alpha	CR	AVE	Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
				TBDS1	<---	BKTBD	0,627	0,804	0,076	10,619	<0,001
				TBDRS2	<---	BKTBD	0,548	0,79	0,082	9,663	<0,001
				TBDS3	<---	BKTBD	0,562	0,688	0,07	9,844	<0,001
				TBDRK1	<---	BKTBD	0,465	0,771	0,09	8,529	<0,001
				TBDK2	<---	BKTBD	0,415	0,652	0,084	7,782	<0,001
				TBDRK3	<---	BKTBD	0,464	0,814	0,096	8,514	<0,001
İşe Adanma -Dinçlik	0,86	0,885	0,721	IAD2	<---	IADNC	0,902	0,946	0,045	21,08	<0,001
				IAD1	<---	IADNC	0,874	0,954	0,047	20,371	<0,001
				IAD3	<---	IADNC	0,766	1			
İşe Adanma -Adanma	0,85	0,868	0,689	IAA2	<---	IAAD	0,875	1,119	0,056	19,866	<0,001
				IAA1	<---	IAAD	0,861	1,001	0,051	19,505	<0,001
				IAA3	<---	IAAD	0,747	1			
İşe Adanma - Bütünleşme	0,75	0,811	0,603	IAB2	<---	IABT	0,874	1,026	0,047	21,627	<0,001
				IAB1	<---	IABT	0,497	0,717	0,065	11,098	<0,001
				IAB3	<---	IABT	0,893	1			
Tükenmişlik Tükenme	0,85	0,858	0,553	TKD1	<---	TKDT	0,771	1			
				TKD2	<---	TKDT	0,571	0,68	0,053	12,88	<0,001
				TKD3	<---	TKDT	0,812	1,058	0,054	19,455	<0,001
				TKD4	<---	TKDT	0,65	0,841	0,056	14,917	<0,001

Tablo 3.7: Birinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Cronbach Alpha	CR	AVE	Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Tükenmişlik - Duyarsızlaşma	0,87	0,875	0,64	TKD5	<---	TKDT	0,872	1,12	0,053	21,32	<0,001
				TKS4	<---	TKDY	0,708	1			
				TKS3	<---	TKDY	0,709	1,1	0,073	14,991	<0,001
				TKS2	<---	TKDY	0,887	1,569	0,084	18,706	<0,001
				TKS1	<---	TKDY	0,876	1,612	0,087	18,485	<0,001
Tükenmişlik - Mesleki Yetersizlik	0,81	0,828	0,449	TKRMY1	<---	TKMYT	0,632	1			
				TKRMY2	<---	TKMYT	0,704	1,156	0,091	12,711	<0,001
				TKRMY3	<---	TKMYT	0,705	0,948	0,075	12,721	<0,001
				TKRMY4	<---	TKMYT	0,485	0,785	0,084	9,335	<0,001
				TKRMY5	<---	TKMYT	0,684	0,999	0,08	12,433	<0,001
				TKRMY6	<---	TKMYT	0,774	1,09	0,08	13,629	<0,001

Not: CR: Bileşik Güvenilirlik Katsayısı, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, β_0 : Standardize Yol Katsayısı (Faktör Yüğü), β_1 : Standardize Olmayan Yol Katsayısı, S.E: Standart Hata, C.R: t-değeri, P: İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi

Ayrışım geçerliliklerinin değerlendirilebilmesi için örtük yapılar arasındaki ilişki düzeylerini gösteren Korelasyon Matrisi, Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ve Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) değerleri, **Tablo 3.8**'de sunulmuştur. Ayrıca ayrışım geçerliliklerinin HTMT oranı kriterine (Heterotrait-Monotrait Ratio) göre değerlendirilebilmesi için HTMT oranları **Tablo 3.9**'da sunulmaktadır.

Ayrışım geçerliliği konusunda, $MSV < AVE$ koşulunu sağlamayan değişkenler “Tükenmişlik-Mesleki Yetersizlik” (TKMYT), “Bireysel Kaynaklar-Temel Benlik Değerlendirmeleri” (BKTBD), ve “İş Kaynakları-İşe Etki” (IKIET) boyutlarıdır.

Ölçüm modelinde ayrışım geçerliliği, Fornell ve Larcker Kriterine göre değerlendirildiğinde ise, aşağıdaki yapılar arasında ayrışım geçerliliği sağlanamamaktadır. “İşe Adanma-Dinçlik” (IADNC) boyutu ve “İşe Adanma-Adanma” (IAAD) boyutları için AVE değerlerinin karekökü, birbirleri ile olan korelasyonlarından daha küçük bulunmuştur. Benzer şekilde “Tükenmişlik-Duygusal Tükenme” (TKDT) boyutu ve “Tükenmişlik-Duyarsızlaşma” (TKDY) boyutları için AVE değerlerinin karekökü, birbirleri ile olan korelasyonlarından daha küçük bulunmuştur. “İş Kaynakları-İşe Etki” (IKIET) boyutu için AVE değerinin karekökü, “İş Kaynakları-Gelişme Olanağı” (IKGO) boyutu ile olan korelasyonundan daha küçük bulunmuştur. Son olarak “Bireysel Kaynaklar-Temel Benlik Değerlendirmeleri” (BKTBD) örtük yapısı için AVE değerinin karekökü, “Mükemmeliyetçilik-Yüksek Standartlar”, “İşe Adanma – Dinçlik”, “İşe Adanma – Adanma”, ve “İş Kaynakları- İşin Anlamı” yapıları (PMKYS, IADNC, IAAD ve IKIA) ile olan korelasyonundan daha küçük bulunduğu için Fornell ve Larcker Kriterine göre ayrışım geçerliliğini sağlamamıştır.

HTMT kriterine göre de ayrışım geçerliliğinin analizi gerçekleştirilmiş, 0.90 eşiğinin üzerinde kalan değerler kontrol edilerek sonuçlar **Tablo 3.9**'da sunulmuştur. Bu sonuçlara göre “İşe Adanma -Dinçlik” ve “İşe Adanma -Adanma” (IADNC – IAAD) boyutları ile “Tükenmişlik- Duygusal Tükenme” – “Tükenmişlik – Duyarsızlaşma” (TKDY – TKDT) boyutları arasında HTMT oranlarının sırasıyla 0,913 ve 0,945 olduğu ve 0,90 eşik değerinin üzerinde değerlere sahip olarak ayrışım geçerliliği koşulunu sağlamadıkları görülmüştür.

Tüm bu sonuçlara göre, birinci düzey modelde yeterli geçerlilik ve güvenilirlik sağlamayan yapılara ilişkin görülen problemler ise **Tablo 3.10**'da özetlenmiştir.

Tablo 3.8: Birinci Düzey Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri

	AVE	MSV	MOCH	MONT	ENRC	ENRB	ENIGV	ENIAC	PMKYS
MOCH	0,717	0,313	0,847						
MONT	0,583	0,33	0,404***	0,764					
ENRC	0,597	0,389	0,247***	0,493***	0,773				
ENRB	0,571	0,502	-0,089†	0,117*	0,308***	0,756			
ENIGV	0,512	0,263	0,203***	0,264***	0,441***	0,316***	0,715		
ENIAC	0,657	0,435	0,325***	0,525***	0,528***	0,300***	0,513***	0,81	
PMKYS	0,486	0,386	0,133*	-0,200***	-0,205***	-0,310***	-0,231***	-0,180***	0,697
IADNC	0,721	0,762	0,083	-0,144**	-0,298***	-0,458***	-0,269***	-0,379***	0,251***
IAAD	0,689	0,762	0,059	-0,183***	-0,269***	-0,503***	-0,294***	-0,376***	0,304***
IABT	0,603	0,427	0,201***	-0,068	-0,140**	-0,336***	-0,172**	-0,118*	0,282***
TKDT	0,553	0,941	0,174***	0,389***	0,492***	0,429***	0,469***	0,605***	-0,367***
TKDY	0,64	0,941	0,102*	0,299***	0,455***	0,458***	0,380***	0,511***	-0,324***
TKMYT	0,449	0,549	-0,233***	0,054	0,147**	0,548***	0,198***	0,177***	-0,368***
PMKDZ	0,773	0,276	0,101*	-0,186***	-0,131*	-0,157**	-0,053	-0,053	0,525***
NMK1	0,346	0,121	0,056	0,089†	0,226***	0,322***	0,193***	0,213***	0,046
IKGO	0,539	0,509	0,132*	0,036	-0,141*	-0,557***	-0,236***	-0,240***	0,243***
IKIET	0,358	0,451	-0,106†	-0,079	-0,162**	-0,590***	-0,295***	-0,256***	0,156**
IKTD	0,664	0,298	0,065	-0,119*	-0,237***	-0,546***	-0,310***	-0,350***	0,179***
IKIA	0,76	0,509	0,062	-0,085	-0,259***	-0,708***	-0,335***	-0,343***	0,328***
IKYD	0,579	0,122	0,06	0,07	-0,165**	-0,316***	0,012	-0,167**	0,016
BKTBD	0,281	0,507	0,049	-0,328***	-0,383***	-0,523***	-0,453***	-0,469***	0,621***
MOBT	0,406	0,313	0,560***	0,356***	0,171**	-0,383***	-0,024	0,174**	0,263***
ENDT	0,538	0,435	0,222***	0,574***	0,623***	0,218***	0,496***	0,659***	-0,266***

Not: AVE: Açılan Ortalama Varyans, MSV: Paylaşılan Maksimum Varyans, Köşegende kalın semboller ile yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür.

Korelasyonların Anlamlılık Düzeyleri: † $p < 0.100$, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$

Tablo 3.8: Birinci Düzey Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri- Devamı

	AVE	MSV	IADNC	IAAD	IABT	TKDT	TKDY	TKMYT	PMKDZ	NMK1
IADNC	0,721	0,762	0,849							
IAAD	0,689	0,762	0,873***	0,83						
IABT	0,603	0,427	0,535***	0,653***	0,776					
TKDT	0,553	0,941	-0,683***	-0,764***	-0,405***	0,744				
TKDY	0,64	0,941	-0,601***	-0,710***	-0,412***	0,970***	0,8			
TKMYT	0,449	0,549	-0,611***	-0,741***	-0,614***	0,466***	0,500***	0,67		
PMKDZ	0,773	0,276	0,160**	0,232***	0,184***	-0,261***	-0,252***	-0,230***	0,879	
NMK1	0,346	0,121	-0,265***	-0,290***	-0,143**	0,244***	0,253***	0,338***	0,044	0,588
IKGO	0,539	0,509	0,457***	0,535***	0,406***	-0,401***	-0,436***	-0,546***	0,109*	-0,202***
IKIET	0,358	0,451	0,441***	0,460***	0,232***	-0,370***	-0,382***	-0,441***	0,008	-0,276***
IKTD	0,664	0,298	0,470***	0,418***	0,264***	-0,371***	-0,326***	-0,370***	0,137**	-0,286***
IKIA	0,76	0,509	0,580***	0,700***	0,428***	-0,613***	-0,649***	-0,602***	0,205***	-0,287***
IKYD	0,579	0,122	0,211***	0,180**	0,05	-0,128*	-0,165**	-0,131*	-0,059	-0,114*
BKTBD	0,281	0,507	0,601***	0,652***	0,434***	-0,712***	-0,640***	-0,632***	0,435***	-0,348***
MOBT	0,406	0,313	0,302***	0,363***	0,392***	-0,099†	-0,161**	-0,516***	0,216***	-0,137*
ENDT	0,538	0,435	-0,387***	-0,378***	-0,131*	0,637***	0,592***	0,212***	-0,157**	0,186***

Not: AVE: Açılan Ortalama Varyans, MSV: Paylaşılan Maksimum Varyans, Köşegende kalın semboller ile yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür.

Korelasyonların Anlamlılık Düzeyleri: † $p < 0.100$, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$

Tablo 3.8: Birinci Düzey Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri- Devamı

	AVE	MSV	IKGO	IKIET	IKTD	IKIA	IKYD	BKTBD	MOBT	ENDT
IKGO	0,539	0,509	0,734							
IKIET	0,358	0,451	0,672***	0,598						
IKTD	0,664	0,298	0,465***	0,447***	0,815					
IKIA	0,76	0,509	0,714***	0,583***	0,527***	0,872				
IKYD	0,579	0,122	0,350***	0,294***	0,315***	0,278***	0,761			
BKTBD	0,281	0,507	0,443***	0,432***	0,450***	0,563***	0,160**	0,53		
MOBT	0,406	0,313	0,490***	0,318***	0,246***	0,471***	0,117†	0,256***	0,637	
ENDT	0,538	0,435	-0,173**	-0,186**	-0,265***	-0,320***	-0,122*	-0,527***	0,227***	0,734

*Not: AVE: Açılan Ortalama Varyans, MSV: Paylaşılan Maksimum Varyans, Köşegende kalın semboller ile yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür. Korelasyonların Anlamlılık Düzeyleri: † $p < 0.100$, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$*

Tablo 3.9: Birinci Düzey Ölçüm Modelinde Ayırışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu)

	MOCH	MONT	ENRC	ENRB	ENIGV	ENIAC	PMKYS	IADNC	IAAD	IABT	TKDT	TKDY	TKMYT	PMKDZ	NMK1	IKGO	IKIET	IKTD	IKIA	IKYD	BKTBD	MOBT	ENDT
MOCH																							
MONT	0,37																						
ENRC	0,258	0,516																					
ENRB	0,128	0,136	0,294																				
ENIGV	0,203	0,3	0,442	0,35																			
ENIAC	0,354	0,558	0,567	0,283	0,571																		
PMKYS	0,119	0,233	0,199	0,33	0,247	0,175																	
IADNC	0,081	0,201	0,288	0,504	0,299	0,363	0,248																
IAAD	0,074	0,208	0,244	0,547	0,3	0,334	0,305	0,913															
IABT	0,186	0,172	0,157	0,433	0,258	0,154	0,32	0,701	0,802														
TKDT	0,195	0,455	0,514	0,425	0,469	0,607	0,382	0,72	0,74	0,51													
TKDY	0,108	0,345	0,477	0,521	0,395	0,472	0,345	0,632	0,739	0,521	0,945												
TKMYT	0,226	0,108	0,137	0,582	0,23	0,17	0,372	0,651	0,791	0,732	0,458	0,563											
PMKDZ	0,094	0,242	0,136	0,163	0,049	0,064	0,525	0,174	0,24	0,2	0,263	0,277	0,232										
NMK1	0,002	0,195	0,281	0,421	0,3	0,299	0,071	0,412	0,458	0,372	0,389	0,398	0,482	0,024									
IKGO	0,165	0,047	0,071	0,615	0,238	0,196	0,263	0,463	0,558	0,468	0,338	0,464	0,583	0,128	0,315								
IKIET	0,113	0,05	0,095	0,552	0,273	0,223	0,137	0,406	0,434	0,28	0,316	0,382	0,419	0,004	0,33	0,674							
IKTD	0,084	0,136	0,219	0,578	0,339	0,351	0,183	0,509	0,466	0,355	0,374	0,377	0,417	0,134	0,361	0,501	0,453						
IKIA	0,073	0,143	0,265	0,773	0,332	0,342	0,364	0,648	0,769	0,56	0,613	0,712	0,645	0,232	0,415	0,732	0,573	0,604					
IKYD	0,061	0,081	0,142	0,319	0,017	0,163	0,018	0,217	0,199	0,053	0,132	0,16	0,142	0,06	0,118	0,353	0,305	0,325	0,291				
BKTBD	0,022	0,375	0,381	0,547	0,486	0,455	0,636	0,61	0,663	0,534	0,722	0,669	0,642	0,445	0,533	0,456	0,418	0,473	0,605	0,162			
MOBT	0,543	0,328	0,197	0,422	0,025	0,187	0,259	0,317	0,403	0,421	0,087	0,176	0,533	0,192	0,196	0,601	0,383	0,276	0,503	0,149	0,255		
ENDT	0,224	0,6	0,626	0,182	0,481	0,659	0,252	0,361	0,328	0,136	0,617	0,551	0,191	0,153	0,227	0,101	0,124	0,233	0,313	0,115	0,47	0,278	

Tablo 3.10: Birinci Düzey Ölçüm Modeli Doğrulamalı Faktör Analizinde Görülen Problemler

Yapı Adı	Kısaltma	Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği İle İlgili Tespit Edilen Problemler
İş Kaynakları- İşe Etki	IKIET	Bileşik Güvenilirlik Koşulunu ($CR > 0.70$) Sağlamamıştır ($CR = 0.689$). Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0.358$). Ayrışım Geçerliliği koşulunu ($MSV < AVE$) sağlamamıştır ($MSV = 0.451$). IKIET ile IKGO arasında Fornell ve Larcker (1981) Ayrışım Geçerliliği koşulu sağlanamamıştır.
Meydan Okuyucu İş Talepleri- Bilişsel Talepler	MOBT	Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0.406$).
Mükemmeliyetçilik -Yüksek Standartlar	PMKYS	Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0.486$).
Mükemmeliyetçilik -Çelişki	NMK	Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0.346$).
Bireysel Kaynaklar- Temel Benlik Değerlendirmeleri	BKTBD	Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0.281$). Ayrışım Geçerliliği koşulunu ($MSV < AVE$) sağlamamıştır ($MSV = 0.507$). BKTBD ile PMKYS, IAAD, IADNC ve IKIA arasında Fornell ve Larcker (1981) Ayrışım Geçerliliği koşulu sağlanamamıştır
Tükenmişlik- Mesleki Yetersizlik	TKMYT	Birleşim Geçerliliğini sağlamamıştır (0.449). Ayrışım Geçerliliği koşulu ($MSV < AVE$) sağlanamamıştır ($MSV = 0.549$).
İşe Adanma- Adanma	IAAD	IAAD ile IADNC arasında Fornell ve Larcker (1981) ve HTMT Ayrışım Geçerliliği koşulu sağlanamamıştır.
Tükenmişlik- Duyarsızlık	TKDY	TKDY ile TKDT arasında Fornell ve Larcker (1981) ve HTMT Ayrışım Geçerliliği koşulu sağlanamamıştır.

3.3.5.6. Birinci Düzey Ölçüm Modelinde Görülen Problemler İçin Uygulanan Değişiklikler

İş Kaynakları- İşe Etki örtük yapısını ölçümünde kullanılan IKIET1, IKIET2, IKIET3, IKIET4 ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,654 – 0,535 arasında düşük faktör yüklerine sahip olması nedeniyle bu yapı için birleşim geçerliliği ve bileşik güvenirlik koşulunu sağlanamamıştır, bu nedenle bu yapı analiz dışında bırakılmıştır.

“Meydan Okuyucu İş Talepleri- Bilişsel Talepler” boyutunda birleşim geçerliliğini sağlayabilmek için sırasıyla 0,516 ve 0,579 düzeyinde düşük faktör yüküne sahip ITMBT3 ve ITMBT4 maddeleri analiz dışında bırakılmıştır.

“Mükemmeliyetçilik -Yüksek Standartlar” boyutunda birleşim geçerliliğini sağlayabilmek için sırasıyla 0,642, 0,537 ve 0,558 düzeyinde düşük faktör yüküne sahip MKYS1, MKYS2 ve MKYS7 maddeleri analiz dışında bırakılmıştır.

“Mükemmeliyetçilik-Çelişki” boyutu ile temsil edilen negatif (olumsuz) mükemmeliyetçilik ile ilgili yapı birleşim geçerliliğini sağlamamıştır. Yapıya ilişkin maddeler SPSS programında açıklayıcı faktör analizine tabii tutulduğunda, bu yapının iki ayrı faktörden meydana geldiği görülmüştür. Bu nedenle MKCL1-MKCL6 maddeleri ve MKCL7-MKCL12 maddelerinden oluşan, sırasıyla “Mükemmeliyetçilik-Çelişki” (NMKC1) ve “Mükemmeliyetçilik-Tatminsizlik” (NMKC2) olarak adlandırılan iki ayrı alt boyut oluşturulmuştur. Sapmaz (2006) ve Ulu (2007) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde mükemmeliyetçiliğin çelişki boyutundaki maddelerinin analizinde iki ayrı boyut elde edilmiştir. Bu boyutlardan “Mükemmeliyetçilik-Çelişki” (NMKC1) olarak adlandırılan boyutta birleşim geçerliliğini sağlayabilmek için MKCL1 ve MKCL3 maddeleri analiz dışında bırakılmıştır.

Tükenmişlik- Mesleki Yetersizlik boyutunda birleşim geçerliliğini sağlayabilmek için 0,632 ve 0,485 düzeyinde düşük faktör yüküne sahip TKMY1 ve TKMY4 maddeleri analiz dışında bırakılmıştır.

“İşe Adanma-Adanma” ve “İşe Adanma-Dinçlik” alt boyutları arasında Fornell ve Larcker (1981) ve HTMT kriterine göre ayrışım geçerliliğini sağlanamamıştır. İşe adanma örtük yapısının Adanma ve Dinçlik alt boyutları arasında yüksek düzeyde korelasyon ($r=0,873$, $p<0,001$) görülmektedir. Alt boyutlar arasında yüksek korelasyon bulunduğu için işe adanmanın UWES-9 ölçeğinde tek faktörlü yapısı çeşitli araştırmalarda

kullanılmıştır (Schaufeli& Bakker, 2003). Bu çalışmada da işe adanmanın tek faktörlü bir yapı olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Tükenmişlik- Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutları arasında Fornell ve Larcker (1981) ve HTMT kriterine göre ayrışım geçerliği sağlanamamaktadır. Düşük faktör yüküne sahip maddeler elendiğinde dahi bu problem aşılamadığı için, yüksek korelasyon gösteren ($r=0,970$, $p<0,001$) bu iki alt boyut tek bir faktör altında birleştirilmiştir. Daha önce yapılan bazı çalışmalarda da, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın tek bir faktöre birlikte yüklendiği görülmüştür (Schaufeli ve diğerleri, 2002a; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004)

SPSS programında yapılan çoklu doğrusallık kontrollerinde, VIF değeri 5'ten büyük olduğu için çoklu doğrusallık problemi görülen, “Engelleyici İş Talepleri -İş Aile Çatışması” örtük yapısına ait ITEIAC3 maddesi analizler dışında bırakılmıştır. Son olarak hata terimleri arasındaki modifikasyon indeksleri kontrol edilerek yüksek M.I değerine sahip hata terimleri arasında kovaryanslar tanımlanmıştır.

Yapılan bu değişikliklerden sonra birinci düzey ölçüm modelinin AMOS grafik gösterimi **Şekil 3.3**'te sunulmuştur. **Tablo 3.11**'de görüleceği üzere model uyum indeksleri yeterli uyumu sağlamıştır.

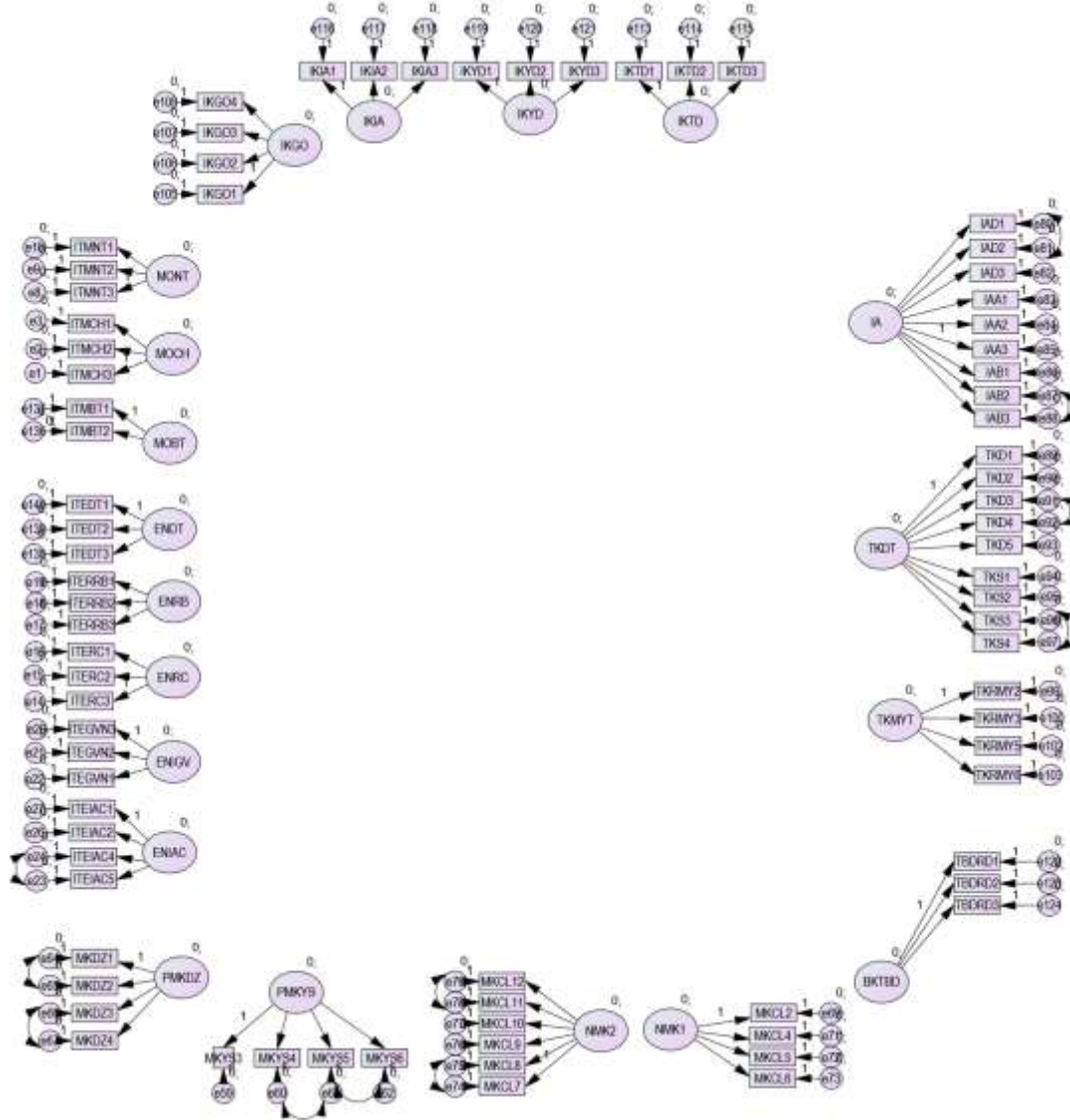
Tablo 3.11 : Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	4567,466	--	--
DF	2879,000	--	--
CMIN/DF	1,586	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,922	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,058	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,037	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	1,000	>0.05	Çok İyi Uyum

Birinci düzey ölçüm modelinde nihai yapıların faktör yükleri, yapı güvenirliliği ve geçerliliklerine dair istatistiksel sonuçlar **Tablo 3.12**, **Tablo 3.13**, **Tablo 3.14**'te sunulmuştur. Tüm yapılar için yapı geçerliliği ve güvenirlikleri sağlandığı

görülmektedir. Bundan sonraki analizlerde, geçerlilik güvenilirlik ve model uyumu sağlanan birinci düzey yapılardan elde edilen ikinci düzey örtük yapılar için ölçüm modelinin doğrulanması aşamasına geçilecektir.

Şekil 3.3: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinin AMOS Grafik Gösterimi



(Örtük değişkenler arası kovaryanslar görünümde sadelik sağlamak için gizlenmiştir)

Tablo 3.12: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Engelleyici İş Talepleri -Rol Çatışması	ITERC3	<---	ENRC	0,818	0,604	0,823	1			
	ITERC2	<---	ENRC			0,849	0,996	0,058	17,139	p<0,001
	ITERC1	<---	ENRC			0,643	0,845	0,063	13,342	p<0,001
Engelleyici İş Talepleri -Rol Belirsizliği	ITERRB3	<---	ENRB	0,796	0,566	0,782	1			
	ITERRB2	<---	ENRB			0,777	1,073	0,069	15,471	p<0,001
	ITERRB1	<---	ENRB			0,695	1,015	0,073	13,887	p<0,001
Engelleyici İş Talepleri -İş Güvencesizliği	ITEGVN3	<---	ENIGV	0,769	0,533	0,582	1			
	ITEGVN2	<---	ENIGV			0,881	1,425	0,124	11,512	p<0,001
	ITEGVN1	<---	ENIGV			0,696	1,038	0,096	10,789	p<0,001
Engelleyici İş Talepleri -İş Aile Çatışması	ITEIAC5	<---	ENIAC	0,847	0,597	0,762	1,774	0,2	8,855	p<0,001
	ITEIAC4	<---	ENIAC			0,859	2,11	0,229	9,2	p<0,001
	ITEIAC2	<---	ENIAC			0,938	2,276	0,244	9,324	p<0,001
	ITEIAC1	<---	ENIAC			0,433	1			
Engelleyici İş Talepleri- Duygusal Talepler	ITEDT3	<---	ENDT	0,769	0,532	0,83	1,199	0,073	16,358	p<0,001
	ITEDT2	<---	ENDT			0,603	0,957	0,08	12,013	p<0,001
	ITEDT1	<---	ENDT			0,78	1			
Meydan Okuyucu İş Talepleri- Bilişsel Talepler	ITMBT2	<---	MOBT	0,76	0,613	0,825	0,989	0,074	13,43	p<0,001
	ITMBT1	<---	MOBT			0,777	1			
Meydan Okuyucu İş Talepleri -Çalışma Hızı	ITMCH3	<---	MOCH	0,883	0,717	0,886	1			
	ITMCH2	<---	MOCH			0,894	0,965	0,04	24,093	p<0,001
	ITMCH1	<---	MOCH			0,793	0,821	0,04	20,371	p<0,001
Meydan Okuyucu İş Talepleri -Nicel Talepler	ITMNT3	<---	MONT	0,806	0,583	0,671	1			
	ITMNT2	<---	MONT			0,879	1,332	0,093	14,357	p<0,001
	ITMNT1	<---	MONT			0,736	1,163	0,089	13,095	p<0,001

Tablo 3.12: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cr. Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
İş Kaynakları- Gelişme Olanığı	IKGO1	<---	IKGO	0,82	0,538	0,712	1			
	IKGO2	<---	IKGO			0,778	0,978	0,066	14,753	p<0,001
	IKGO3	<---	IKGO			0,862	1,228	0,077	15,89	p<0,001
	IKGO4	<---	IKGO			0,529	0,684	0,067	10,202	p<0,001
İş Kaynakları- Topluluk Duygusu	IKTD1	<---	IKTD	0,854	0,664	0,814	1			
	IKTD2	<---	IKTD			0,883	1,107	0,059	18,794	p<0,001
	IKTD3	<---	IKTD			0,727	0,983	0,062	15,839	p<0,001
İş Kaynakları- İşin Anlamı	IKIA1	<---	IKIA	0,904	0,759	0,912	1			
	IKIA2	<---	IKIA			0,948	1,041	0,032	32,531	p<0,001
	IKIA3	<---	IKIA			0,747	0,8	0,04	20,077	p<0,001
İş Kaynakları- Yönetici Desteği	IKYD1	<---	IKYD	0,805	0,579	0,754	1			
	IKYD2	<---	IKYD			0,776	0,854	0,062	13,805	p<0,001
	IKYD3	<---	IKYD			0,763	0,845	0,062	13,707	p<0,001
Bireysel Talepler - Yüksek Standartlar	MKYS3	<---	PMKYS	0,824	0,544	0,862	1			
	MKYS4	<---	PMKYS			0,775	1,017	0,067	15,246	p<0,001
	MKYS5	<---	PMKYS			0,722	0,778	0,055	14,166	p<0,001
	MKYS6	<---	PMKYS			0,559	0,572	0,051	11,197	p<0,001
Bireysel Talepler - Mükemmeliyetçilik- Düzen	MKDZ1	<---	PMKDZ	0,928	0,763	0,778	1			
	MKDZ2	<---	PMKDZ			0,888	1,098	0,04	27,181	p<0,001
	MKDZ3	<---	PMKDZ			0,882	1,211	0,081	14,877	p<0,001
	MKDZ4	<---	PMKDZ			0,939	1,192	0,076	15,643	p<0,001
Bireysel Talepler- Mükemmeliyetçilik - Çelişki (Tatminsizlik)	MKCL2	<---	NMK1	0,85	0,589	0,695	1			
	MKCL4	<---	NMK1			0,819	1,187	0,078	15,156	p<0,001
	MKCL5	<---	NMK1			0,876	1,2	0,076	15,802	p<0,001
	MKCL6	<---	NMK1			0,658	0,876	0,07	12,48	p<0,001

Tablo 3.12: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cr. Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Bireysel Talepler- Mükemmeliyetçilik - Çelişki	MKCL12	<---	NMK2	0,877	0,551	0,653	1,139	0,108	10,585	p<0,001
	MKCL11	<---	NMK2			0,655	0,995	0,094	10,598	p<0,001
	MKCL10	<---	NMK2			0,927	1,663	0,13	12,799	p<0,001
	MKCL9	<---	NMK2			0,89	1,634	0,129	12,631	p<0,001
	MKCL8	<---	NMK2			0,698	1,277	0,092	13,831	p<0,001
	MKCL7	<---	NMK2			0,56	1			
Bireysel Kaynaklar- Duygusal Denge	TBDRD1	<---	BKTBD	0,821	0,607	0,789	1			
	TBDRD2	<---	BKTBD			0,849	1,103	0,067	16,497	p<0,001
	TBDRD3	<---	BKTBD			0,69	0,922	0,066	14,003	p<0,001
İşe Adanma	IAA2	<---	IA	0,902	0,512	0,845	1,121	0,068	16,559	p<0,001
	IAA1	<---	IA			0,863	1,043	0,062	16,881	p<0,001
	IAA3	<---	IA			0,702	1			
	IAD3	<---	IA			0,786	1,131	0,073	15,451	p<0,001
	IAD2	<---	IA			0,757	0,881	0,059	14,903	p<0,001
	IAD1	<---	IA			0,736	0,915	0,063	14,495	p<0,001
	IAB1	<---	IA			0,615	0,932	0,076	12,191	p<0,001
	IAB2	<---	IA			0,499	0,617	0,062	9,929	p<0,001
	IAB3	<---	IA			0,547	0,651	0,06	10,855	p<0,001
Tükenmişlik- Duygusal Tükenme- Duyarsızlaşma	TKD1	<---	TKD TDY	0,914	0,55	0,787	1			
	TKD2	<---	TKD TDY			0,513	0,613	0,056	10,894	p<0,001
	TKD3	<---	TKD TDY			0,792	1,019	0,056	18,213	p<0,001
	TKD4	<---	TKD TDY			0,587	0,753	0,059	12,665	p<0,001
	TKD5	<---	TKD TDY			0,856	1,067	0,053	20,215	p<0,001
	TKS1	<---	TKD TDY			0,858	1,171	0,058	20,253	p<0,001
	TKS2	<---	TKD TDY			0,885	1,169	0,055	21,124	p<0,001
	TKS3	<---	TKD TDY			0,647	0,703	0,05	14,195	p<0,001
	TKS4	<---	TKD TDY			0,65	0,671	0,047	14,269	p<0,001

Tablo 3.12: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cr. Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri- Devamı

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Tükenmişlik- Mesleki Yetersizlik	TKRMY2	<---	TKMYT	0,831	0,553	0,694	1			
	TKRMY3	<---	TKMYT			0,72	0,877	0,066	13,369	p<0,001
	TKRMY5	<---	TKMYT			0,726	1,01	0,075	13,473	p<0,001
	TKRMY6	<---	TKMYT			0,827	1,087	0,072	14,99	p<0,001

Not: CR: Bileşik Güvenilirlik Katsayısı, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, β_0 : Standardize Yol Katsayısı (Faktör Yüğü),

β_1 : Standardize Olmayan Yol Katsayısı, S.E: Standart Hata, C.R: t-değeri, P: İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.13 Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri

	AVE	MSV	MOCH	MONT	ENRC	ENRB	ENIGV	ENIAC	PMKYS
MOCH	0,737	0,311	0,859						
MONT	0,589	0,347	0,404***	0,767					
ENRC	0,604	0,33	0,191***	0,505***	0,777				
ENRB	0,566	0,503	-0,210***	0,077	0,243***	0,752			
ENIGV	0,533	0,29	0,167**	0,295***	0,421***	0,368***	0,73		
ENIAC	0,597	0,408	0,297***	0,557***	0,500***	0,270***	0,538***	0,772	
PMKYS	0,544	0,22	0,116*	-0,193**	-0,177**	-0,242***	-0,216***	-0,183**	0,738
IA	0,512	0,467	0,150**	-0,159**	-0,236***	-0,527***	-0,342***	-0,383***	0,310***
TKDT	0,55	0,466	0,096†	0,381***	0,440***	0,403***	0,460***	0,580***	-0,346***
TKMYT	0,553	0,467	-0,273***	0,022	0,076	0,622***	0,155**	0,187**	-0,312***
PMKDZ	0,763	0,22	0,108*	-0,208***	-0,155**	-0,107†	-0,084	-0,066	0,469***
NMK2	0,551	0,059	0,082	0,026	0,112*	0,170**	0,129*	0,137*	0,179**
IKGO	0,534	0,463	0,193***	0,025	-0,063	-0,590***	-0,208***	-0,210***	0,184**
IKTD	0,657	0,257	0,122*	-0,094†	-0,193***	-0,507***	-0,326***	-0,341***	0,052
IKIA	0,763	0,503	0,136**	-0,088	-0,172**	-0,709***	-0,371***	-0,305***	0,259***
IKYD	0,584	0,124	0,093†	0,086	-0,131*	-0,283***	0,027	-0,113*	-0,086
BKTBD	0,607	0,28	0,093†	-0,247***	-0,236***	-0,382***	-0,358***	-0,439***	0,341***
MOBT	0,642	0,311	0,558***	0,303***	0,138*	-0,320***	-0,023	0,186**	0,146*
ENDT	0,553	0,408	0,170**	0,589***	0,574***	0,175**	0,495***	0,639***	-0,233***
NMK1	0,589	0,222	-0,166**	0,204***	0,168**	0,406***	0,221***	0,294***	-0,356***

Not: AVE: Açılan Ortalama Varyans, MSV: Paylaşılan Maksimum Varyans, Köşgende kalın semboller ile yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür. Korelasyonların Anlamlılık Düzeyleri: † $p < 0.100$, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$

Tablo 3.13 Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri- Devamı

	AVE	MSV	IA	TKDT	TKMYT	PMKDZ	NMK2	IKGO	IKTD
IA	0,512	0,467	0,716						
TKDT	0,55	0,466	-0,682***	0,741					
TKMYT	0,553	0,467	-0,684***	0,393***	0,744				
PMKDZ	0,763	0,22	0,167**	-0,243***	-0,169**	0,874			
NMK2	0,551	0,059	-0,098†	0,059	0,143*	0,137*	0,743		
IKGO	0,534	0,463	0,500***	-0,353***	-0,512***	0,061	-0,073	0,731	
IKTD	0,657	0,257	0,427***	-0,292***	-0,425***	0,137*	-0,243***	0,432***	0,811
IKIA	0,763	0,503	0,618***	-0,551***	-0,617***	0,166**	-0,153**	0,680***	0,491***
IKYD	0,584	0,124	0,140*	-0,084	-0,149*	-0,075	-0,131*	0,353***	0,256***
BKTBD	0,607	0,28	0,526***	-0,530***	-0,416***	0,166**	-0,151**	0,276***	0,361***
MOBT	0,642	0,311	0,330***	-0,078	-0,436***	0,194***	-0,055	0,298***	0,178**
ENDT	0,553	0,408	-0,346***	0,610***	0,182**	-0,201***	0,115*	-0,111†	-0,227***
NMK1	0,589	0,222	-0,471***	0,375***	0,397***	-0,144**	0,176**	-0,330***	-0,272***

	AVE	MSV	IKIA	IKYD	BKTBD	MOBT	ENDT	NMK1
IKIA	0,763	0,503	0,874					
IKYD	0,584	0,124	0,217***	0,764				
BKTBD	0,607	0,28	0,398***	0,116*	0,779			
MOBT	0,642	0,311	0,386***	0,029	0,134*	0,801		
ENDT	0,553	0,408	-0,243***	-0,072	-0,428***	0,160**	0,744	
NMK1	0,589	0,222	-0,387***	-0,038	-0,407***	-0,196**	0,231***	0,767

*Not: AVE: Açılan Ortalama Varyans, MSV: Paylaşılan Maksimum Varyans, Köşegende kalın semboller ile yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür. Korelasyonların Anlamlılık Düzeyleri: † $p < 0.100$, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$*

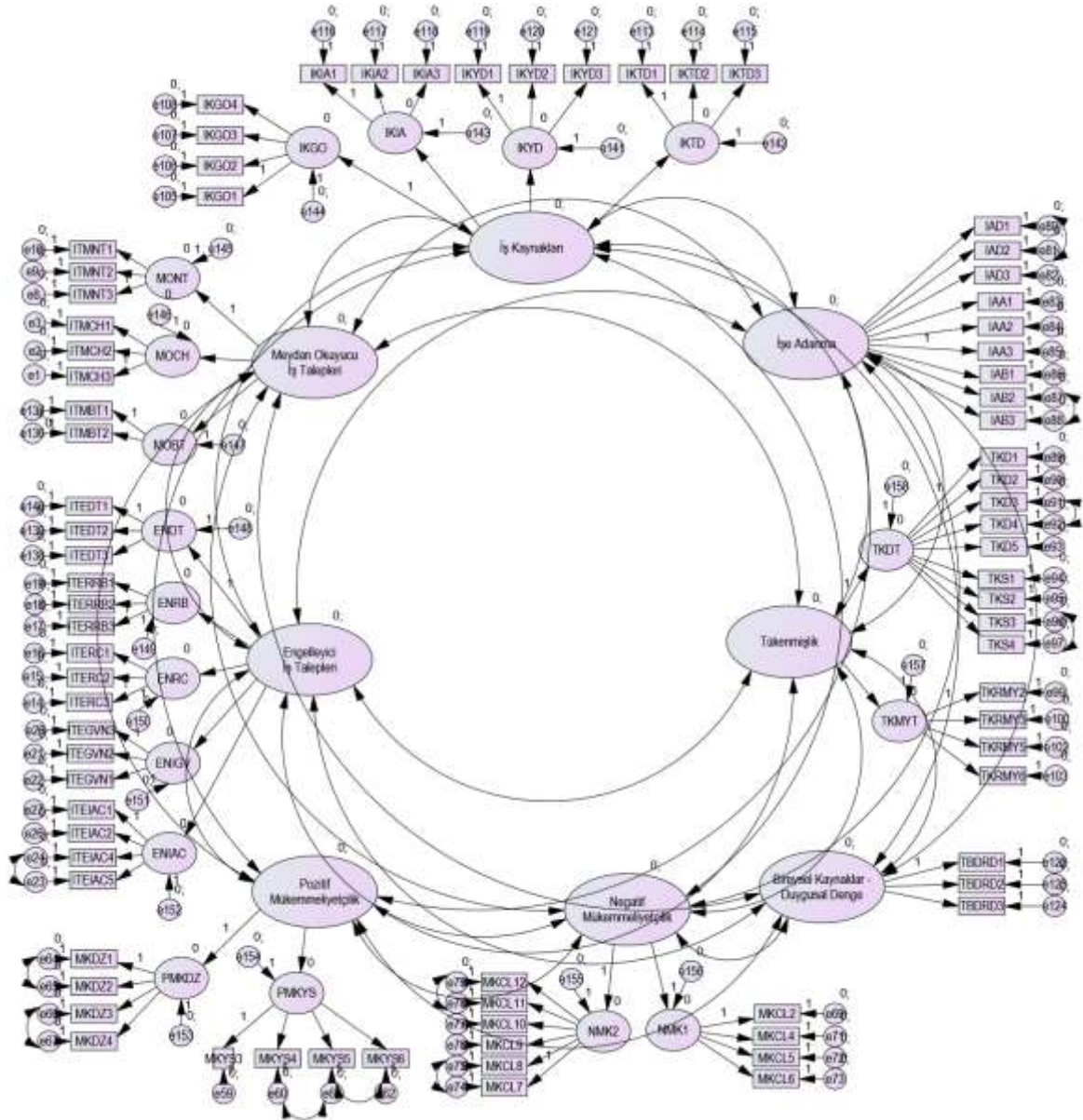
Tablo 3.14: Birinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinde Ayrışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu)

	MOCH	MONT	ENRC	ENRB	ENIGV	ENIAC	PMKYS	IA	TKDT	TKMYT	PMKDZ	NMK2	IKGO	IKTD	IKIA	IKYD	BKTBD	MOBT	ENDT	NMK1
MOCH																				
MONT	0,364																			
ENRC	0,199	0,523																		
ENRB	0,231	0,107	0,232																	
ENIGV	0,166	0,331	0,416	0,387																
ENIAC	0,335	0,596	0,549	0,253	0,582															
PMKYS	0,121	0,265	0,201	0,268	0,216	0,2														
IA	0,177	0,191	0,222	0,552	0,356	0,307	0,338													
TKDT	0,126	0,449	0,483	0,431	0,502	0,573	0,406	0,652												
TKMYT	0,276	0,073	0,065	0,63	0,161	0,156	0,354	0,705	0,393											
PMKDZ	0,091	0,266	0,153	0,111	0,072	0,104	0,531	0,161	0,258	0,176										
NMK2	0,049	0,041	0,12	0,24	0,171	0,174	0,122	0,152	0,117	0,209	0,121									
IKGO	0,22	0,048	0,003	0,631	0,204	0,145	0,195	0,507	0,333	0,54	0,071	0,139								
IKTD	0,138	0,112	0,18	0,523	0,357	0,326	0,085	0,455	0,313	0,434	0,14	0,262	0,465							
IKIA	0,144	0,146	0,192	0,767	0,378	0,31	0,32	0,677	0,606	0,649	0,189	0,212	0,705	0,541						
IKYD	0,098	0,095	0,114	0,289	0,01	0,124	0,045	0,14	0,072	0,149	0,078	0,132	0,36	0,258	0,23					
BKTBD	0,093	0,3	0,253	0,392	0,381	0,431	0,336	0,542	0,54	0,432	0,199	0,25	0,282	0,383	0,46	0,12				
MOBT	0,573	0,242	0,126	0,328	0,012	0,184	0,185	0,35	0,058	0,442	0,18	0,082	0,34	0,19	0,391	0,029	0,15			
ENDT	0,176	0,622	0,59	0,168	0,485	0,636	0,268	0,296	0,616	0,165	0,201	0,11	0,061	0,211	0,268	0,072	0,402	0,17		
NMK1	0,184	0,248	0,184	0,425	0,252	0,285	0,409	0,499	0,384	0,421	0,181	0,317	0,348	0,308	0,439	0,045	0,479	0,22	0,227	

4.3.5.7. Ölçüm Modelinin İkinci Düzey Değişkenler İçin Değerlendirilmesi

Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmasının ikinci aşamasında, birinci düzeyde yapı geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanan yapılardan, ikinci düzey örtük yapılar oluşturularak güvenilirlik, geçerlilik koşulları ve ikinci düzey modelin uyum indisleri kontrol edilmiştir. Şekil 3.4'te ikinci düzey yapılar ile oluşturulan modelin grafik görünümü bulunmaktadır.

Şekil 3.4: İkinci Düzey Ölçüm Modelinin AMOS Grafik Gösterimi



İkinci düzey modelin veri uyum indisleri **Tablo 3.15**'te görüleceği üzere CFI istatistiği dışında kabul edilebilir ya da iyi uyum sağlamaktadır.

Tablo 3.15 : İkinci Düzey Ölçüm Modeli Model Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	5329,465	--	--
DF	3023,000	--	--
CMIN/DF	1,763	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,893	>0.95	Kötü Uyum
SRMR	0,098	<0.08	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,042	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	1,000	>0.05	Çok İyi Uyum

Modelde yer alan yapıların, birleşim geçerliliğinin değerlendirileceği AVE değerleri, faktör yükleri ve bileşik güvenilirliklerine ilişkin CR değerleri (composite reliability) **Tablo 3.16**'te sunulmuştur.

İkinci düzey örtük yapıları içeren modeldeki yapıların faktör yükleri değerlendirildiğinde, bazı yapılar için tavsiye edilen 0,50 değerinden (Hair & diğerleri, 2010) daha düşük faktör yüküne sahip bileşenleri olduğu görülmektedir. Bu bileşenler yapı güvenilirliği ve yapı geçerliliğinin de sağlanamadığı durumlarda, düşük faktör yüküne sahip olanlardan başlamak suretiyle analizlerden çıkarılacaktır. Yapı güvenilirliği ve yapı geçerliliğinin sağlandığı durumlarda ise analizlere dahil edilmişlerdir. Ölçüm modelinde değerlendirilen yapılara ait ölçek maddelerinin faktör yükleri **Tablo 3.16**'te β_0 Standardize Yol Katsayıları ile sunulmuştur. Eşik değer olarak kabul edilen 0,5'ten düşük faktör yüküne sahip maddeler kalın ve italik semboller ile gösterilmiştir.

Yapıların güvenilirliğine ilişkin bileşik güvenilirlik sonuçları, yine **Tablo 3.16**'te sunulmaktadır. İkinci düzey örtük yapılar için bileşik güvenilirlik istatistikleri 0,566 ile 0,902 arasında değişmektedir. Birinci düzey ölçüm modelinde ayrışım geçerliliği sağlanamadığı için birleştirilen “Tükenmişlik- Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma” alt boyutu ile “Tükenmişlik- Mesleki Yetersizlik” alt boyutlarından oluşan ikinci düzey Tükenmişlik örtük yapısının bileşik güvenilirlik CR istatistiği 0,566 olarak elde edilmiştir. Bu iki alt boyut 0,70 eşik değerinin altında kaldığı için ikinci düzey Tükenmişlik örtük değişkeni bileşik güvenilirlik koşulunu sağlamamıştır. “Mükemmeliyetçilik-Yüksek

Standartlar” ve “Mükemmeliyetçilik – Düzen” alt boyutlarından meydana gelen ikinci düzey “Pozitif Mükemmeliyetçilik” örtük yapısı için bileşik güvenirlik CR istatistiği 0,695 olarak elde edilmiş ve bileşik güvenirlik koşulunu sağlamamıştır. Birinci düzey analizlerde birleşim geçerliliği sağlanamadığı için “Mükemmeliyetçilik-Çelişki” (NMK1) ve “Mükemmeliyetçilik-Tatminsizlik” (NMK2) olarak adlandırılan iki alt boyuta ayrılan “Negatif -Mükemmeliyetçilik” örtük yapısı için, bileşik güvenirlik CR istatistiği 0,695 olarak elde edilmiş ve bileşik güvenirlik koşulunu sağlamamıştır. Diğer örtük yapılar bileşik güvenirlik koşulunu sağlamaktadır. İkinci düzey ölçüm modelindeki örtük yapıların birleşim geçerliliğine ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri ile **Tablo 3.16**’te sunulmaktadır. İkinci düzey örtük yapılardan Tükenmişlik için AVE değeri 0,396, “Engelleyici İş Talepleri” için AVE değeri 0,451, “İş Kaynakları” için 0,444 ve “Meydan Okuyucu İş Talepleri için AVE değeri 0,446 olarak tespit edilmiş ve 0,5 eşik değerinin altında kaldıkları için bu yapılar birleşim geçerliliği koşulunu sağlayamamıştır. Bu yapılarda birleşim geçerliliğinin sağlanabilmesi için düşük standardize faktör yüküne sahip alt boyut bileşenleri analizlerden çıkarılacaktır. Ayırışım geçerliliklerinin değerlendirilebilmesi için örtük yapılar arasındaki ilişki düzeylerini gösteren Korelasyon Matrisi, Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ve Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) değerleri, **Tablo 3.17**’de sunulmuştur. Yine Ayırışım Geçerliliklerinin HTMT oranına (Heterotrait-Monotrait Ratio) göre değerlendirilebileceği **Tablo 3.18** ayrıca sunulmuştur. Birinci düzey “İşe Adanma” örtük yapısı ile ikinci düzey “Tükenmişlik” örtük yapısı arasında Fornell Larker kriterine göre ayırışım geçerliliği sağlanamamıştır. “Engelleyici İş Talepleri” örtük yapısı için $MSV < AVE$ ayırışım geçerliliği koşulu ve “Tükenmişlik” ile Fornell Larker kriterine göre ayırışım geçerliliği sağlanamamıştır. İkinci düzey “Tükenmişlik” örtük yapısı $MSV < AVE$ ayırışım geçerliliği koşulunu sağlamamıştır. HTMT oranı kriterine göre kontrol edildiğinde ise, 0,90 üzerinden değer bulunmadığından yapılar arasında ayırışım geçerliliği sorunu görülmemiştir. Genel olarak Tükenmişlik örtük değişkeni ile diğer yapılar arasında ayırışım geçerliliği sorunu bulunmuştur. Tüm bu sonuçlara göre, ikinci düzey modelde yeterli geçerlilik ve güvenirlik koşullarını sağlamayan yapılara ilişkin görülen problemler **Tablo 3.19**’de özetlenmiştir.

Tablo 3.16: İkinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
İşe Adanma	IAD3	<---	IA	0,902	0,512	0,785	1,131	0,073	15,442	P<0,001
	IAD2	<---	IA			0,756	0,88	0,059	14,878	P<0,001
	IAD1	<---	IA			0,736	0,916	0,063	14,492	P<0,001
	IAB1	<---	IA			0,613	0,929	0,076	12,142	P<0,001
	IAB2	<---	IA			0,498	0,615	0,062	9,893	P<0,001
	IAB3	<---	IA			0,545	0,649	0,06	10,815	P<0,001
	IAA2	<---	IA			0,846	1,122	0,068	16,557	P<0,001
	IAA1	<---	IA			0,865	1,046	0,062	16,907	P<0,001
	IAA3	<---	IA			0,701	1			
Tükenmişlik	TKMYT	<---	TK	0,566	0,396	0,583	0,511	0,054	9,523	P<0,001
	TKDTDY	<---	TK			0,672	1			
Engelleyici İş Talepleri	ENDT	<---	ENIT	0,796	0,451	0,783	1			
	ENRB	<---	ENIT			0,401	0,391	0,061	6,404	P<0,001
	ENRC	<---	ENIT			0,627	0,875	0,093	9,417	P<0,001
	ENIGV	<---	ENIT			0,641	0,862	0,107	8,058	P<0,001
	ENIAC	<---	ENIT			0,823	0,773	0,102	7,607	P<0,001
Meydan Okuyucu İş Talepleri	MONT	<---	MOIT	0,706	0,446	0,602	1			
	MOCH	<---	MOIT			0,699	1,608	0,22	7,313	P<0,001
	MOBT	<---	MOIT			0,698	1,233	0,181	6,807	P<0,001
İş Kaynakları	IKGO	<---	IK	0,738	0,444	0,743	1			
	IKIA	<---	IK			0,901	1,322	0,115	11,473	P<0,001
	IKYD	<---	IK			0,282	0,484	0,105	4,614	P<0,001
	IKTD	<---	IK			0,577	0,787	0,092	8,587	P<0,001

Tablo 3.16: İkinci Düzey Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri - Devamı

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
Meydan Okuyucu Bireysel Talepler (Pozitif Mükemmeliyetçilik)	PMKDZ	<---	PMK	0,695	0,551	0,52	1			
	PMKYS	<---	PMK			0,912	1,814	0,346	5,24	P<0,001
Engelleyici Bireysel Talepler (Negatif Mükemmeliyetçilik)	NMK2	<---	NMK	0,626	0,56	0,167	1			
	NMK1	<---	NMK			1,045	7,239	4,227	1,713	0,087
Bireysel Kaynaklar-Duygusal Denge	TBDRD1	<---	BKTBD	0,821	0,607	0,79	1			
	TBDRD2	<---	BKTBD			0,85	1,104	0,068	16,354	P<0,001
	TBDRD3	<---	BKTBD			0,688	0,919	0,066	13,934	P<0,001

Not: CR: Bileşik Güvenilirlik Katsayısı, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, β_0 : Standardize Yol Katsayısı (Faktör Yüğü), β_1 : Standardize Olmayan Yol Katsayısı, S.E: Standart Hata, C.R: t-değeri, P: İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.17: İkinci Düzey Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri

	AVE	MSV	IA	BKTBD	MOIT	ENIT	PMK	NMK	TK	IK
IA	0,512	1,143	0,715							
BKTBD	0,607	0,578	0,525***	0,779						
MOIT	0,446	0,245	0,187**	0,026	0,668					
ENIT	0,451	0,757	-0,490***	-0,536***	0,495***	0,672				
PMK	0,551	0,339	0,337***	0,370***	0,08	-0,313***	0,742			
NMK	0,56	0,33	-0,450†	-0,387†	-0,108	0,338	-0,356	0,749		
TK	0,396	1,143	-1,069***	-0,761***	-0,059	0,870***	-0,582***	0,575†	0,629	
IK	0,444	0,931	0,686***	0,445***	0,274***	-0,471***	0,280***	-0,413†	-0,965***	0,666

Not: AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, MSV: Paylaşılan Maksimum Varyans, Köşegende kalın semboller ile yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür. Korelasyonların Anlamlılık Düzeyleri: † $p < 0.100$, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$

Tablo 3.18: İkinci Düzey Ölçüm Modelinde Ayırışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu)

	IA	BKTBD	MOIT	ENIT	PMK	NMK	TK	IK
IA								
BKTBD	0,542							
MOIT	0,122	0,043						
ENIT	0,475	0,519	0,42					
PMK	0,284	0,306	0,011	0,281				
NMK	0,367	0,43	0,014	0,362	0,063			
TK	0,789	0,598	0,117	0,706	0,42	0,365		
IK	0,617	0,427	0,206	0,481	0,178	0,389	0,599	

Tablo 3.19: İkinci Düzey Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizinde Görülen Problemler

Kavram Adı	Kısaltma	Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği İle İlgili Tespit Edilen Problemler
İşe Adanma	IA	IA ile TK arasında Fornell ve Larcker (1981) Ayrışım Geçerliliği koşulu sağlanamamıştır.
Meydan Okuyucu İş Talepleri	MOIT	Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0,446$)
Engelleyici İş Talepleri	ENIT	Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0,451$). Ayrışım Geçerliliği ($MSV < AVE$) koşulunu sağlamamıştır ($AVE = 0,451$; $MSV = 0,757$). ENIT ile TK arasında Fornell ve Larcker (1981) Ayrışım Geçerliliği koşulu sağlanamamıştır.
Meydan Okuyucu Bireysel Talepler- Pozitif Mükemmeliyetçilik	PMK	Bileşik Güvenilirlik Koşulunu ($CR > 0.70$) Sağlamamıştır ($CR = 0,695$).
Engelleyici Bireysel Talepler- Negatif Mükemmeliyetçilik	NMK	Bileşik Güvenilirlik Koşulunu ($CR > 0.70$) Sağlamamıştır ($CR = 0,626$).
Tükenmişlik	TK	Bileşik Güvenilirlik Koşulunu ($CR > 0.70$) Sağlamamıştır ($CR = 0,566$). Birleşim geçerliliği koşulunu sağlamamıştır ($AVE = 0,396$). Ayrışım Geçerliliği ($MSV < AVE$) koşulunu sağlamamıştır ($AVE = 0,396$; $MSV = 1,143$).
İş Kaynakları	IK	Birleşim Geçerliliği koşulunu ($AVE > 0.5$) sağlamamıştır ($AVE = 0,444$). Ayrışım Geçerliliği koşulunu ($MSV < AVE$) sağlamamıştır ($AVE = 0,444$; $MSV = 0,931$). IK ile IA arasında Fornell ve Larcker (1981) Ayrışım Geçerliliği koşulu sağlanamamıştır.

3.3.5.8. İkinci Düzey Ölçüm Modelinde Görülen Problemler İçin Uygulanan Değişiklikler

Bu bölümde öncelikle birleşim geçerliliği problemleri ele alınarak, birleşim geçerliliği sorunları giderilen örtük değişkenlerin nihai yapılarına göre ayrışım geçerlilikleri yeniden kontrol edilecektir.

İkinci düzey “Engelleyici İş Talepleri” (ENIT) örtük değişkeninin birleşim geçerliliğini sağlamak için, alt boyutları arasında düşük standardize faktör yüküne sahip olduğu görülen ($\beta_0 = 0.401$, $p < 0,001$) “Rol Belirsizliği” (ENRB) alt boyutu, ikinci düzey “Engelleyici İş Talepleri” örtük değişkeninin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerini düşürdüğü ve birleşim geçerliliğinin sağlanmamasına neden olduğu için analizlerden çıkarılmıştır.

İkinci düzey “İş Kaynakları” (IK) örtük değişkeni için ise, değişkeninin alt boyutları arasında düşük standardize faktör yüküne sahip olduğu görülen ($\beta_0 = 0.282$, $p < 0,001$) “Yönetici Desteği” (IKYD) alt boyutu, ikinci düzey “İş Kaynakları” değişkeninin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerini düşürdüğü ve birleşim geçerliliğinin sağlanmamasına neden olduğu için analizlerden çıkarılmıştır.

Benzer şekilde, ikinci düzey “Meydan Okuyucu İş Talepleri” (MOIT) değişkeni içinde, değişkeninin alt boyutları arasında düşük standardize faktör yüküne sahip olduğu görülen ($\beta_0 = 0.602$, $p < 0,001$) “Nicel Talepler” (MONT) alt boyutu, ikinci düzey “Meydan Okuyucu İş Talepleri” değişkeninin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerini düşürdüğü ve birleşim geçerliliğinin sağlanmamasına neden olduğu için analizlerden çıkarılmıştır.

İkinci düzey “Tükenmişlik” (TK) değişkeni içinde, değişkeninin alt boyutları arasında düşük standardize faktör yüküne sahip olduğu görülen ($\beta_0 = 0.583$, $p < 0,001$) “Mesleki Yetersizlik” (TKMYT) alt boyutu, ikinci düzey “Tükenmişlik” değişkeninin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerini düşürdüğü ve birleşim geçerliliğinin sağlanmamasına neden olduğu için analizlerden çıkarılmıştır.

Meydan okuyucu bireysel talepler kapsamında kullanılacak olan ikinci seviye “Pozitif Mükemmeliyetçilik” örtük değişkeni için birleşim geçerliliği CR değeri 0.70 altında kalmıştır. Bu sorunu giderebilmek için, “Mükemmeliyetçilik-Düzen” ve “Mükemmeliyetçilik- Yüksek Standartlar” alt boyutlarından, pozitif

mükemmeliyetçiliğin temel ögesi olarak görülen “Mükemmeliyetçilik-Yüksek Standartlar” (PMKYS) alt boyutu ilerleyen aşamalarda kullanılacak, “Mükemmeliyetçilik-Düzen” alt boyutu ise analiz dışında bırakılacaktır. Rice ve Ashby (2007) tarafından “Mükemmeliyetçilik-Düzen” alt boyutunun mükemmeliyetçilik sınıflandırmasına katkıda bulunmadığı gösterilmiştir. Bu nedenle “Mükemmeliyetçilik-Düzen” alt boyutunun (PMKDZ) analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir.

Son olarak “Engelleyici Bireysel Talepler” kapsamında modelde yer alan ikinci düzey “Negatif Mükemmeliyetçilik” örtük değişkeni için açıklanan ortalama varyansın (AVE) 0,5 eşik değerinin altında kalması nedeniyle, alt boyutları olan “Mükemmeliyetçilik-Çelişki” (NMK1) ve “Mükemmeliyetçilik-Tatminsizlik” (NMK2) değişkenleri arasında birleşim geçerliliğinin sağlanamadığı görülmüştür. Bu nedenle “Pozitif Mükemmeliyetçiliği” temsil etmek üzere kullanılacak “Mükemmeliyetçilik-Yüksek Standartlar” (PMKYS) örtük değişkeni ile daha yüksek negatif korelasyon gösteren “Mükemmeliyetçilik-Çelişki” (NMK1) boyutunun “Negatif Mükemmeliyetçiliği” temsil etmesine ve “Mükemmeliyetçilik-Tatminsizlik” (NMK2) alt boyutunun analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir.

Yapılan bu değişiklikler sonrasında ölçüm modelinin son halinin grafik gösterimi

Şekil 3.5'te sunulmuştur. Modelin veri uyumu **Tablo 3.20**'de görüldüğü üzere iyi uyum sağlanmıştır.

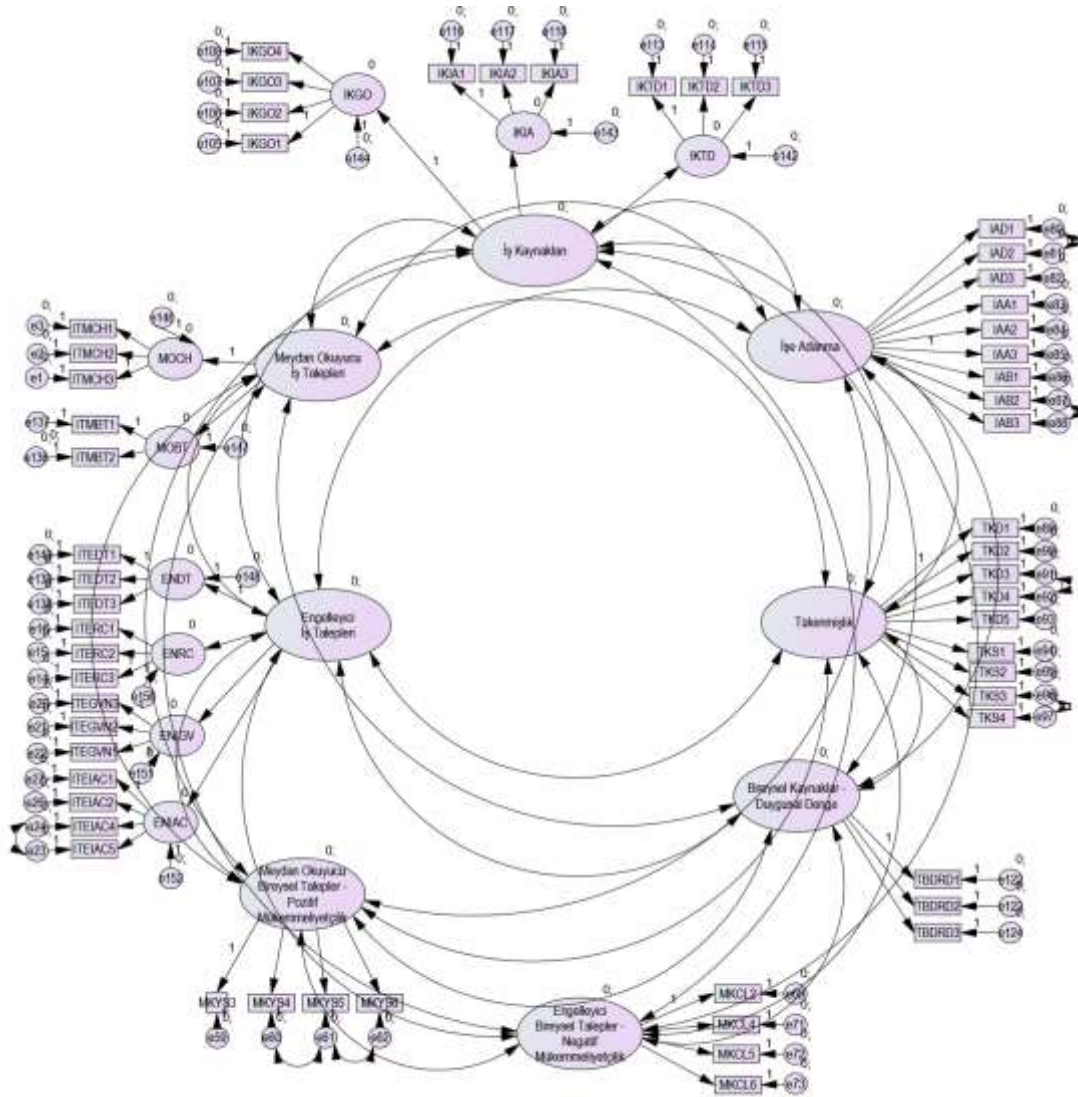
Tablo 3.20: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Model Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	2606,133	--	--
DF	1495,000	--	--
CMIN/DF	1,743	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,926	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,065	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,041	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	1,000	>0.05	Çok İyi Uyum

Modelde kullanılan birinci düzey örtük “İşe Adanma”, “Tükenmişlik”, “Bireysel Kaynaklar-Duygusal Denge”, “Negatif Mükemmeliyetçilik” ve “Pozitif Mükemmeliyetçilik” örtük yapıları ile ikinci düzey “İş Kaynakları”, “Engelleyici İş Talepleri” ve “Meydan Okuyucu İş Talepleri” örtük yapılarının, yapı güvenilirlikleri ve

geçerlilikleri koşullarını sağladığı görülmektedir (**Tablo 3.21, Tablo 3.22, Tablo 3.23**). Böylece birinci ve ikinci düzey örtük değişkenlerden oluşan ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi tamamlanarak, tam yapısal modelde kullanılacak ilişkisel yolların analizinde kullanılacak yapıların nihai formu belirlenmiştir. Bundan sonraki aşamada yapısal modelde, örtük yapılar arasındaki ilişkiler, aracılık ve düzenleyicilik etkileri analiz edilecektir.

Şekil 3.5: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinin AMOS Grafik Gösterimi



Tablo 3.21: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
İşe Adanma	IAD3	<---	IA	0,901	0,511	0,788	1,147	0,075	15,286	p<0.001
	IAD2	<---	IA			0,757	0,889	0,06	14,706	p<0.001
	IAD1	<---	IA			0,74	0,929	0,065	14,384	p<0.001
	IAB1	<---	IA			0,614	0,94	0,078	12,057	p<0.001
	IAB2	<---	IA			0,491	0,613	0,063	9,709	p<0.001
	IAB3	<---	IA			0,541	0,651	0,061	10,669	p<0.001
	IAA2	<---	IA			0,843	1,13	0,07	16,258	p<0.001
	IAA1	<---	IA			0,869	1,061	0,064	16,7	p<0.001
	IAA3	<---	IA			0,694	1			
Tükenmişlik	TKD1	<---	TKD TDY	0,914	0,549	0,787	1			
	TKD2	<---	TKD TDY			0,512	0,612	0,056	10,857	p<0.001
	TKD3	<---	TKD TDY			0,792	1,02	0,056	18,197	p<0.001
	TKD4	<---	TKD TDY			0,587	0,753	0,06	12,64	p<0.001
	TKD5	<---	TKD TDY			0,857	1,068	0,053	20,192	p<0.001
	TKS1	<---	TKD TDY			0,858	1,173	0,058	20,244	p<0.001
	TKS2	<---	TKD TDY			0,884	1,169	0,055	21,074	p<0.001
	TKS3	<---	TKD TDY			0,648	0,704	0,05	14,205	p<0.001
	TKS4	<---	TKD TDY			0,648	0,67	0,047	14,211	p<0.001
Engelleyici İş Talepleri	ENDT	<---	ENIT	0,816	0,53	0,796	1			
	ENRC	<---	ENIT			0,631	0,88	0,094	9,382	p<0.001
	ENIGV	<---	ENIT			0,64	0,863	0,108	8,008	p<0.001
	ENIAC	<---	ENIT			0,822	0,769	0,102	7,532	p<0.001
Meydan Okuyucu İş Talepleri	MOCH	<---	MOIT	0,723	0,569	0,682	1			
	MOBT	<---	MOIT			0,82	0,929	0,118	7,904	p<0.001
İş Kaynakları	IKGO	<---	IK	0,788	0,562	0,731	1			
	IKIA	<---	IK			0,913	1,367	0,123	11,097	p<0.001
	IKTD	<---	IK			0,565	0,784	0,093	8,395	p<0.001

Tablo 3.21: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli: Yapıların Faktör Yükleri, Cr. Alfa ve Bileşik Güvenilirlikleri -Devamı

Örtük Değişken	Madde	Yol	Faktör	CR	AVE	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
(Pozitif Mükemmeliyetçilik)	MKYS3	<---	PMKYS	0,818	0,537	0,886	1			
	MKYS4	<---	PMKYS			0,771	0,983	0,074	13,332	p<0.001
	MKYS5	<---	PMKYS			0,699	0,73	0,059	12,432	p<0.001
	MKYS6	<---	PMKYS			0,528	0,524	0,052	10,135	p<0.001
Engelleyici Bireysel Talepler (Negatif Mükemmeliyetçilik)	MKCL2	<---	NMK1	0,849	0,588	0,695	1			
	MKCL4	<---	NMK1			0,815	1,183	0,078	15,098	p<0.001
	MKCL5	<---	NMK1			0,883	1,211	0,077	15,817	p<0.001
	MKCL6	<---	NMK1			0,652	0,869	0,07	12,373	p<0.001
Bireysel Kaynaklar-Duygusal Denge	TBDRD1	<---	BKTBD	0,821	0,607	0,788	1			
	TBDRD2	<---	BKTBD			0,852	1,108	0,068	16,319	p<0.001
	TBDRD3	<---	BKTBD			0,688	0,92	0,066	13,906	p<0.001

Not: CR: Bileşik Güvenilirlik Katsayısı, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, β_0 : Standardize Yol Katsayısı (Faktör Yüğü), β_1 : Standardize Olmayan Yol Katsayısı, S.E: Standart Hata, C.R: t-değeri, P: İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.22: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modeli Korelasyon Matrisi ve Yapıların Güvenilirlikleri

	CR	AVE	MSV	PMKYS	IA	TKD TDY	BKTBD	NMK1	MOIT	ENIT	IK
PMKYS	0,818	0,537	0,12	0,732							
IA	0,901	0,511	0,468	0,305***	0,715						
TKD TDY	0,914	0,549	0,521	-0,340***	-0,682***	0,741					
BKTBD	0,821	0,607	0,28	0,338***	0,524***	-0,529***	0,779				
NMK1	0,849	0,588	0,22	-0,346***	-0,469***	0,375***	-0,403***	0,767			
MOIT	0,723	0,569	0,164	0,164*	0,330***	-0,002	0,154*	-0,239***	0,754		
ENIT	0,816	0,53	0,521	-0,264***	-0,452***	0,722***	-0,514***	0,322***	0,304***	0,728	
IK	0,788	0,562	0,468	0,255***	0,684***	-0,577***	0,443***	-0,432***	0,405***	-0,404***	0,75

Tablo 3.23: İkinci Düzey Düzenlenmiş Ölçüm Modelinde Ayrışım Geçerliliği (HTMT Oranı Tablosu)

	PMKYS	IA	TKD TDY	BKTBD	NMK1	MOIT	ENIT	IK
PMKYS								
IA	0,338							
TKD TDY	0,406	0,652						
BKTBD	0,336	0,542	0,54					
NMK1	0,409	0,499	0,384	0,479				
MOIT	0,169	0,281	0,064	0,133	0,229			
ENIT	0,275	0,37	0,683	0,465	0,301	0,273		
IK	0,245	0,661	0,503	0,449	0,442	0,313	0,327	

3.3.5.9. Ortak Yöntem Yanılgısının Değerlendirilmesi

Aynı zaman dilimi içinde farklı yapı geçerliliğine sahip ölçüm araçlarının eş zamanlı kullanılması ortak yöntem varyansı (common method variance) olarak adlandırılan sorunlara yol açabilmektedir. Katılımcıların sosyal beğenirlik kaygıları gibi nedenlerle sistematik bir hata olarak değerlendirilebilecek yanlış yanıtları ortak yöntem varyansına neden olmaktadır. Bu olumsuzlukların düzeyini test edebilmek için, nihai modelde yer alan tüm değişkenler ile SPSS programında Harman'ın Tek Faktör testi uygulanmıştır. Modeldeki tüm gözlenen değişkenler açıklanacak faktör sayısı 1 ile kısıtlanarak açıklayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. Böylece tüm değişkenleri temsil eden faktörün açıkladığı varyans %22,6 olarak bulunmuştur. Harman tek faktör testi sonucunda, ortak yöntem yanılgısı bulunmadığından söz edebilmek için, tüm değişkenleri temsil eden faktörün açıkladığı varyans %50' den az olmalıdır (Bakir & Doğan, 2021). Bu değer %50' den az olması nedeniyle, analiz verilerinde ortak yöntem varyansının sonuçları etkileyebilecek düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.3.5.10. Yapısal Model ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Yapısal model analizleri yapılırken tam yapısal modelin (full structural model) kullanılması tercih edilmiştir. Tam yapısal model, yapılar arasındaki ilişkileri değerlendirirken örtük yapılar için ölçüm göstergelerinin ve ölçüm hatasının da yapısal modelde hesaba katılmasına olanak tanır (Collier, 2020). Yapısal analizlerde, tam yapısal model yerine yol modeli de kullanılabilir. Yol modelinde örtük değişkenleri temsil etmek üzere genellikle ortalama değerlerden hesaplanan kompozit bir değişken oluşturulur. Ancak bu durumda ölçüm maddelerindeki tüm açıklanamayan hatalar bir araya toplanır, bu da modeldeki varyansı açıklamayı zorlaştırır, böylece model daha zayıf bir model uyumuna sahip olur (Collier, 2020). Yol modeli kullanmanın en büyük dezavantajı modeldeki bazı farklılıkları açıklayabilecek ölçek maddelerinin ölçüm hatalarının hesaba katılmamış olmasıdır. Tam yapısal model analizlerinde, değişken sayısının çok olması ve aralarındaki karşılıklı etkileşimler nedeniyle bağımsız değişkenler arasında baskılayıcı etkiler oluşmaktadır. Bu nedenle, ayrı ayrı modeller oluşturularak yapılacak analizler parçalara bölünmüştür. Yapısal model analizinde kullanılan bağımlı değişkenler işe adanma ve tükenmişliktir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre işe adanma tek boyutlu birinci düzey örtük yapı olarak elde edilmiştir.

Tükenmişlik örtük yapısı ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının birleşiminden oluşan tek boyutlu birinci düzey bir yapı olarak elde edilmiştir. Öncelikle İş Talepleri ve Kaynakları (IT-K) modelinin temel varsayımları test edildiği ilk model oluşturulmuştur. Modelin bağımlı değişkenleri işe adanma ve tükenmişlik, bağımsız değişkenleri ise iş talepleri ve iş kaynakları ile temsil edilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ikinci iş talepleri örtük yapısı “Duygusal Talepler”, “İş-Aile Çatışması”, “İş Güvencesizliği” ve “Rol Çatışması” alt boyutlarından meydana gelmiştir. İkinci düzey iş kaynakları örtük yapısı ise “Gelişme Olanağı”, “İşin Anlamı” ve “Topluluk Duygusu” alt boyutlarından meydana gelmektedir.

İkinci modelde bütün iş taleplerinin aynı etkilere sahip olmadığını savunan, engelleyici ve meydan okuyucu iş talepleri sınıflandırmasına ilişkin hipotezler test edilmiştir. Modelde “Engelleyici” ve “Meydan Okuyucu” iş talepleri bağımsız değişkenleri ile işe adanma ve tükenmişlik bağımlı değişkenleri yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ikinci düzey meydan okuyucu iş talepleri örtük yapısı, “Bilişsel Talepler” ve “Nicel Talepler” alt boyutlarından meydana gelmektedir. İkinci düzey engelleyici iş talepleri örtük yapısı ise “Duygusal Talepler”, “İş-Aile Çatışması”, “İş Güvencesizliği” ve “Rol Çatışması” alt boyutlarından meydana gelmektedir.

Üçüncü modelde İT-K modeline bireysel kaynakların dahil edilmesi ile, bireysel kaynakların İT-K modelindeki yeri ve işe adanma ve tükenmişlik bağımlı değişkenleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bireysel kaynakları temsil etmek üzere, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen, birinci düzey “Duygusal Denge” örtük yapısı kullanılmaktadır.

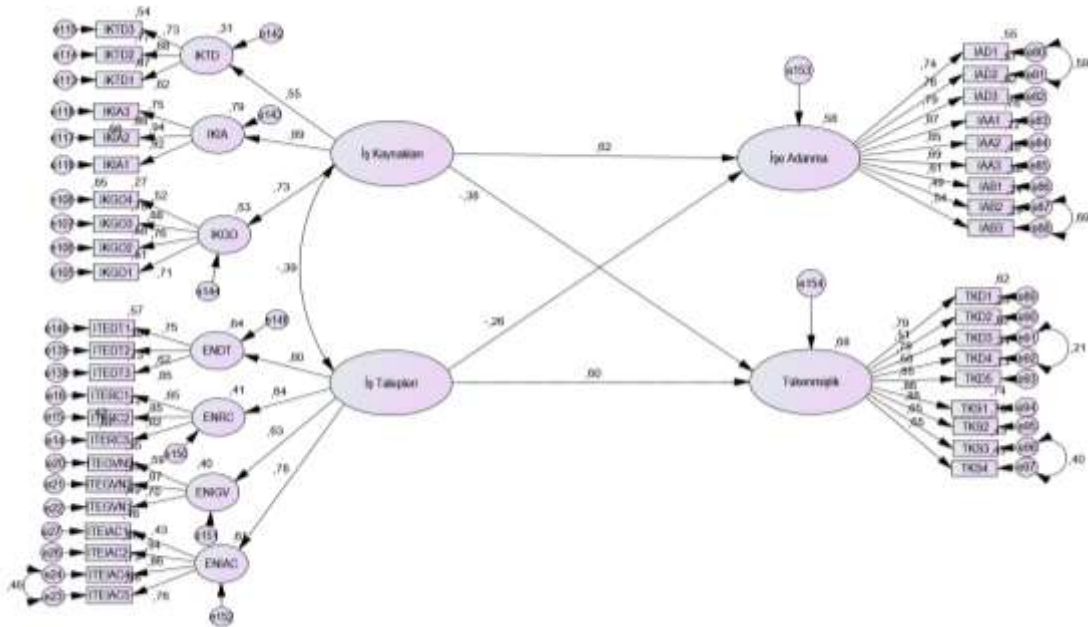
Dördüncü modelde ise İT-K modeline bireysel taleplerin dahil edilmesi, bireysel taleplerin İT-K modelindeki yeri ve işe adanma ve tükenmişlik bağımlı değişkenleri üzerindeki olası etkileri analiz edilmiştir. Bireysel talepleri temsil eden değişkenler, doğrulayıcı faktör analizlerinde elde edilen, “Pozitif Mükemmeliyetçilik” ve “Negatif Mükemmeliyetçilik” örtük yapılarıdır. Düzenleyicilik etkilerine ilişkin hipotezler, iki bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenin yer aldığı düzenleyicilik modelleri ile ayrıca test edilmiştir. Düzenleyicilik etkilerinin yönünü belirlemek için basit eğim analizlerini gösteren grafikler kullanılmıştır.

3.3.5.10.1. İT-K Modelinde Temel Varsayımlar

İş talepleri ve kaynakları modelinin temel varsayımları bu modelde test edilmiştir. İT-K modelinin temel varsayımlarına göre, iş kaynakları modelin motivasyon sürecinde yer alır ve motive edici potansiyeli ile işe adanma ile pozitif ilişkili olacağı öne sürülmektedir. İş taleplerinin ise enerji tüketen sağlık bozucu süreçte yer alarak, tükenmişlik ile pozitif ilişkili olacağı öne sürülmektedir. İş kaynakları için önerilen bir başka etki ise, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini azaltan, iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi düzenlediği etkidir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerden İş Talepleri örtük yapısı, “Duygusal Talepler”, “İş-Aile Çatışması”, “İş Güvencesizliği” ve “Rol Çatışması” alt boyutlarından meydana gelen ikinci düzey bir yapıdır. “İş Kaynakları” bağımsız değişkeni ise, ikinci düzey örtük yapı olup, “Gelişme Olanakları” ve “Topluluk Duygusu” ve “İşin Anlamı” alt boyutlarından meydana gelmektedir. Modelde kullanılan bağımlı değişkenler “İşe Adanma” ve “Tükenmişlik”tir. Bu yapılar ile oluşturulan modelin AMOS yazılımında oluşturulan grafik gösterimi **Şekil 3.6**’da sunulmuştur.

Şekil 3.6: İT-K Temel Varsayımlar Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Böylece oluşturulan modelin veri uyum indeksleri **Tablo 3.24**'te sunulmuştur. Modelin veri ile iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.24: İT-K Temel Varsayımlar Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	1528,180	--	--
DF	762,000	--	--
CMIN/DF	2,005	1 ve 3 Arasında	Çok iyi uyum
CFI	0,931	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,070	<0.08	Çok iyi uyum
RMSEA	0,048	<0.06	Çok iyi uyum
PClose	0,800	>0.05	Çok iyi uyum

Yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 58 'ini ve tükenmişliğin yüzde 68 'ini açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 2.005$, CFI = 0.931, SRMR = 0.070, RMSEA = 0.048, PCLOSE= 0.800).

Modelde grafik gösterimle sunulan ilişkilere yönelik aşağıda verilen hipotezler test edilmiştir. İş Kaynaklarının motive edici potansiyeli nedeniyle işe adanma ile pozitif, tükenmişlik ile negatif ilişkili olması beklenmektedir. İT-K modelinin motivasyon sürecine göre, iş kaynaklarının mevcudiyeti işe adanmaya yol açmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş taleplerinin ise işe adanma ile negatif, tükenmişlik ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. İT-K modelinin bir başka önerisi de iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltabileceğidir (Tamponlama hipotezi). Bu nedenle iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi düzenlediğine dair, iş talepleri, tükenmişlik ve iş kaynaklarından oluşan düzenleyicilik modeli ayrıca oluşturulup test edilecektir. Bu ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezlerin test edileceği yol katsayıları **Tablo 3.25**'te sunulmaktadır.

Tablo 3.25: İT-K Temel Varsayımlar Modeli Yol Katsayıları

Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
IA	<---	IK	0,623	0,742	0,087	8,498	p<0,001
TK	<---	IK	-0,383	-0,604	0,085	-7,118	p<0,001
TK	<---	IT	0,595	0,826	,088	9,353	p<0,001
IA	<---	IT	-0,256	-0,268	0,056	-4,809	p<0,001

Not: TK: tükenmişlik, IA: işe adanma, IK: iş kaynakları, IT: iş talepleri, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Hipotez 1a: *İş kaynakları işe adanma ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

İş kaynakları işe adanma ile pozitif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = 0,62$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 1b: *İş talepleri tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

İş talepleri tükenmişlik ile pozitif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = 0,59$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 1c: *İş kaynakları tükenmişlik ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

İş kaynakları tükenmişlik ile negatif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = -0,38$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

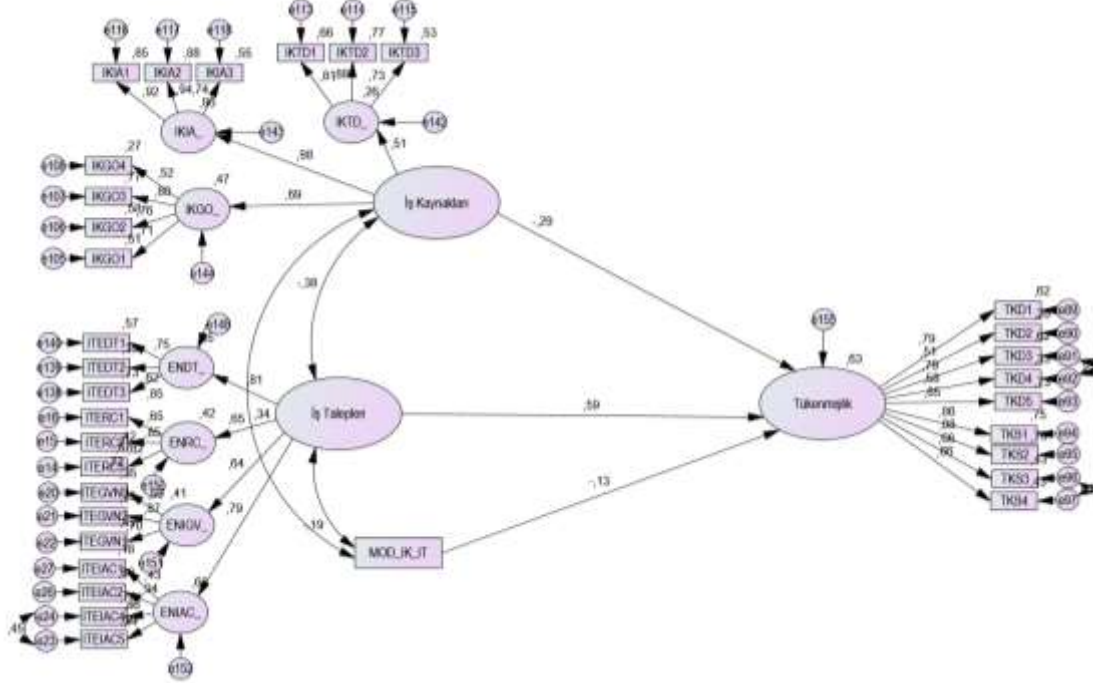
Hipotez 1d: *İş talepleri işe adanma ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

İş talepleri işe adanma ile negatif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = -0,26$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 1e: *İş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi, iş kaynakları azaltıcı yönde düzenler.*

Bundan sonraki aşamada, iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkide, olası düzenleyici etkisine yönelik hipotezin test edilebilmesi için **Şekil 3.7'**deki düzenleyici ilişki modeli oluşturulmuştur. Düzenleyici değişken (moderatör) etkisini hesaplayabilmek için AMOS yazılımında regresyon impute (atama) metodu kullanılarak, iş kaynakları ve iş talepleri örtük yapılarının SPSS yazılımı üzerinde kompozit değerleri oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında AMOS'tan SPSS yazılımına regresyon metodu ile atama yapılan (impute edilen) kompozit puanların, ortalama veya toplanan puanlarla elde edilen kompozit skorlara karşı avantajları vardır, çünkü atama süreci, yapılar arasındaki ilişkiler için ölçümlerindeki hata varyansını düzeltir (Kumar & Narula, 2021). Bu kompozit değerler, AMOS'tan SPSS'e atama yapıldığında standardize Z skorları olarak elde edildiğinden, SPSS yazılımında doğrudan birbiri ile çarpımı sonucunda düzenleyici değişkene ait skorlar elde edilmiştir.

Şekil 3.7: İş Kaynaklarının İş Talepleri ve Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Oluşturulan düzenleyici etki modelinin uyum indis değerleri **Tablo 3.26'**te sunulmuştur.

Tablo 3.26: İş Kaynaklarının Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	975,757	--	--
DF	480,000	--	--
CMIN/DF	2,033	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,940	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,069	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,049	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,663	>0.05	Çok İyi Uyum

Düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirebilmek için modelde elde edilen yol katsayıları **Tablo 3.27'**de sunulmaktadır. Yapısal modelin, tükenmişliğin yüzde 63 'ünü açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2/df = 2.033$, CFI = 0.940, SRMR = 0.069, RMSEA = 0.049, PCLOSE= 0.663).

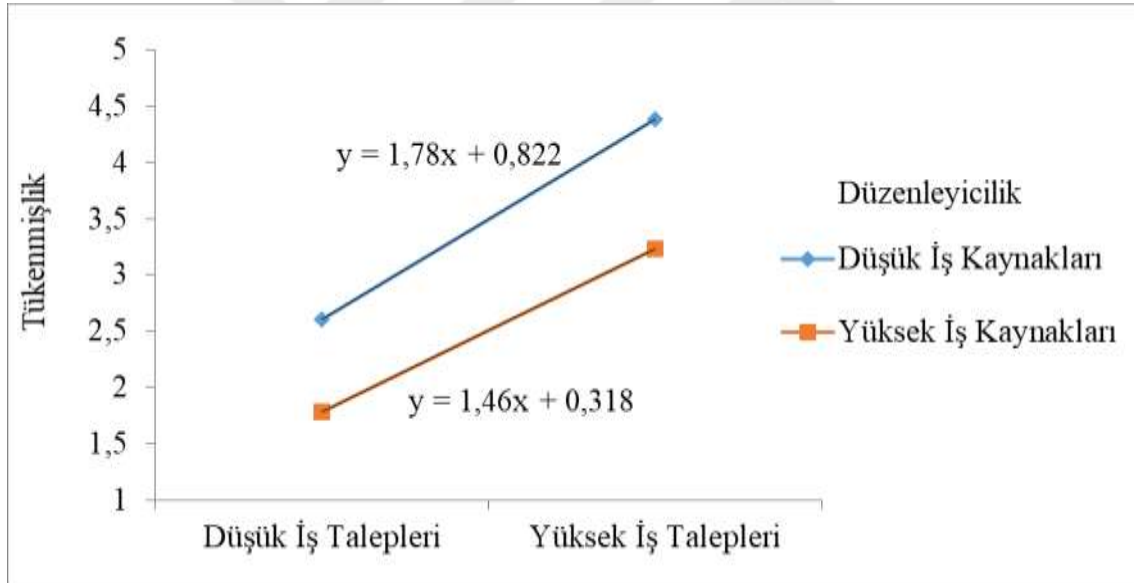
Tablo 3.27: İş Kaynaklarının Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları

Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
TK	<---	MOD_IK*IT	-0,133	-0,080	0,023	-3,455	p<0,001
TK	<---	IK	-0,294	-0,492	0,084	-5,863	p<0,001
TK	<---	IT	0,587	0,810	0,087	9,304	p<0,001

Not: TK: tükenmişlik, IK: iş kaynakları, IT: İş Talepleri, MOD_IK*TK: iş kaynakları*iş talepleri düzenleyici etkisi, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Düzenleyici etkinin yol katsayıları **Tablo 3.27** üzerinde kontrol edildiğinde, iş kaynaklarının düzenleyici etkisinin negatif yönde anlamlı ($\beta_0 = -0,133$, $p < 0,001$) olduğu görülmüştür. İş kaynaklarının, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltıcı yönde düzenlediğine dair öne sürülen hipotez desteklenmiştir.

Şekil 3.8: İş kaynaklarının, İş Talepleri ve Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisi



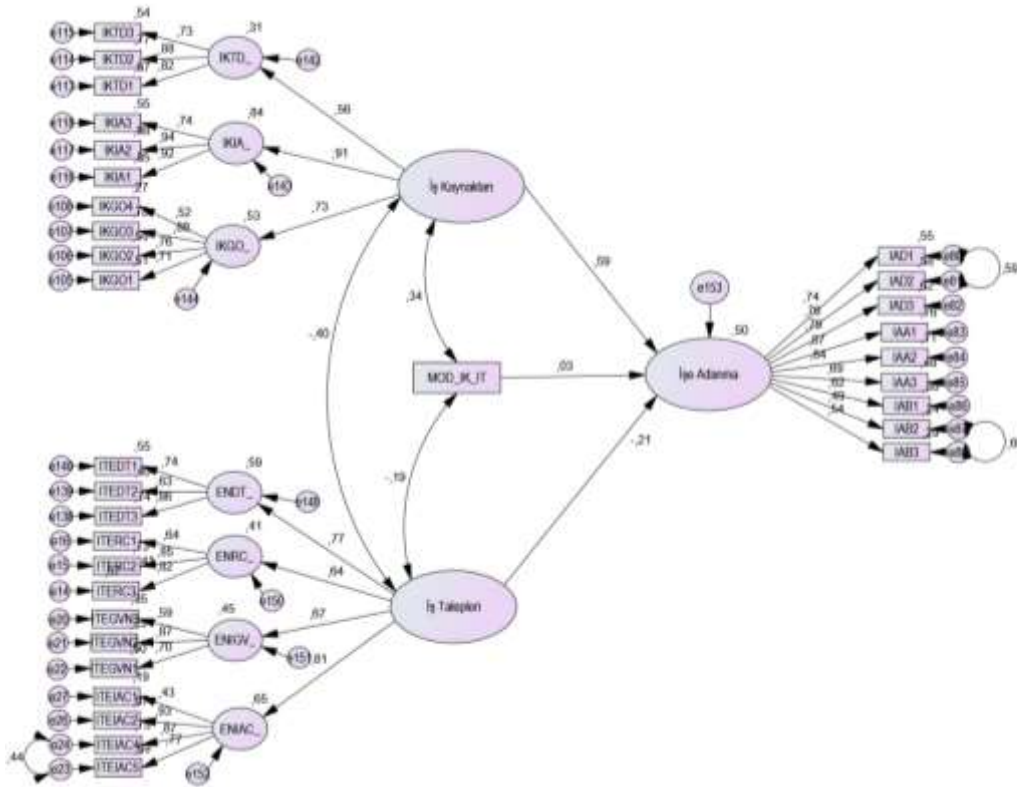
Düzenleyicilik etkisine dair düşük ve yüksek seviye iş kaynakları için oluşturulan ilişkinin grafiği **Şekil 3.8**'de sunulmaktadır. İş kaynaklarının düşük veya yüksek seviyeleri, iş kaynakları ortalama skorundan bir standart sapma düşük veya bir standart sapma yüksek olmalarına göre belirlenmiştir (Aiken & West, 1991). Düşük veya yüksek seviye iş kaynakları varken, tükenmişlik ve iş talepleri arasındaki ilişkiyi gösteren doğruların birbirine paralel olmayışı, düzenleyici etkinin varlığını doğrulamaktadır.

Bulgular doğrultusunda iş kaynakların, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki pozitif etkisini baskılayarak azaltan düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Hipotez 1f: *İş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişki iş talepleri yüksekken daha yüksektir.*

İş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide düzenleyici etkisine yönelik hipotezin test edilebilmesi için **Şekil 3.9**'daki düzenleyici ilişki modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3.9: İş Taleplerinin İş Kaynakları ve İşe Adanma İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Düzenleyici değişken (moderatör) etkisini hesaplayabilmek için AMOS yazılımında regresyon impute metodu kullanılarak, iş kaynakları ve iş talepleri örtük yapılarının SPSS yazılımı üzerinde kompozit değerleri oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında AMOS'tan SPSS yazılımına regresyon metodu ile atama yapılan (impute edilen) puanların, ortalama veya toplanan puanlarla elde edilen kompozit skora karşı avantajları vardır, çünkü atama süreci, yapılar arasındaki ilişkiler için

ölçümlerindeki hata varyansını düzeltir (Kumar & Narula, 2021). Bu kompozit değerler AMOS'tan SPSS'e atama yapıldığında, standardize Z skorları olarak elde edildiğinden, doğrudan birbiri ile çarpımı sonucunda düzenleyici değişkene ait skorlar elde edilmiştir. Oluşturulan düzenleyici etki modelinin uyum indis değerleri **Tablo 3.28**'de sunulmuştur.

Tablo 3.28: İş Taleplerinin Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	892,045	--	--
DF	480,000	--	--
CMIN/DF	1,858	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,949	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,068	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,045	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,977	>0.05	Çok İyi Uyum

Düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirebilmek için modelde elde edilen yol katsayıları **Tablo 3.29**'de sunulmaktadır. Yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 50'sini açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 1.858$, CFI = 0.949, SRMR = 0.068, RMSEA = 0.045, PCLOSE= 0.977).

Tablo 3.29: İş Taleplerinin Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları

Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
IA	<---	MOD_IK*IT	0,027	0,012	0,019	0,633	0,527
IA	<---	IK	0,589	0,696	0,087	7,977	p<0,001
IA	<---	IT	-0,207	-0,229	0,060	-3,790	p<0,001

Not: IA: İşe Adanma, IK: iş kaynakları, IT: İş talepleri, MOD_IK*IT: iş kaynakları*iş talepleri düzenleyici etkisi, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Düzenleyici etkinin yol katsayıları **Tablo 3.29** üzerinde kontrol edildiğinde, iş taleplerinin düzenleyici etkisinin p<0.001 düzeyinde anlamlı ($\beta_0 = 0,027$, p<0,527) olmadığı görülmüştür. İş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi arttırıcı yönde düzenlediğine dair öne sürülen hipotez reddedilmiştir.

3.3.5.10.2. İT-K Modelinde Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri

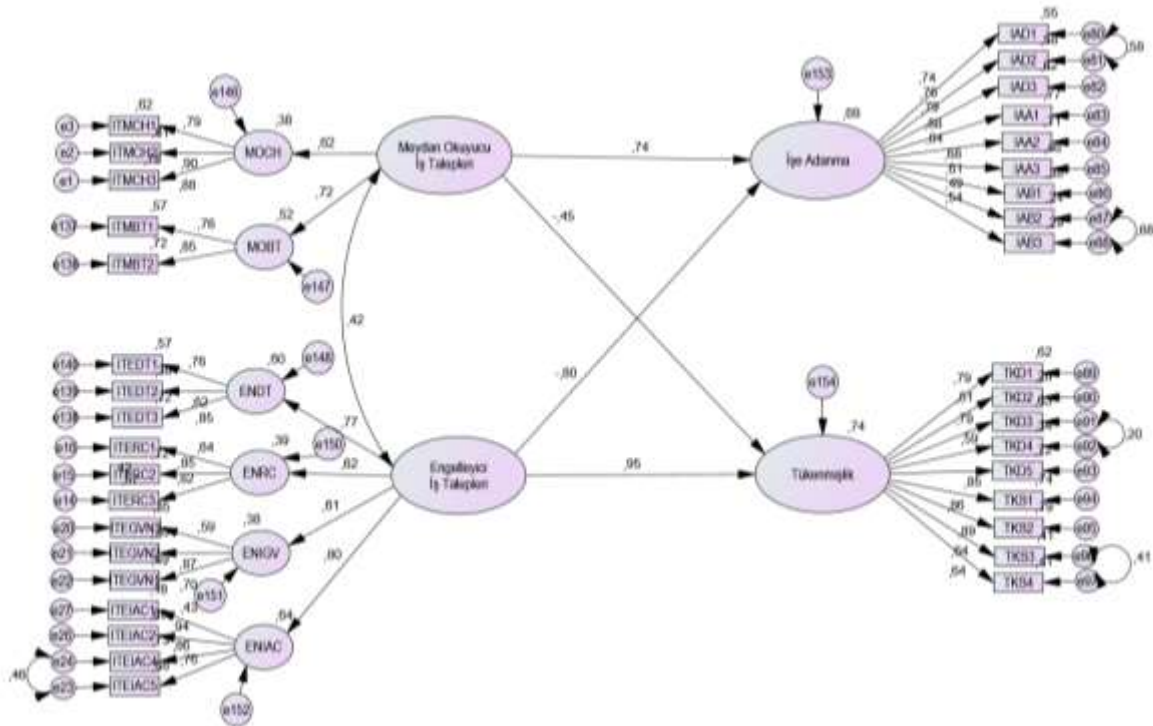
Tüm iş taleplerinin Tükenmişlik ve İşe adanma üzerinde aynı etkilere sahip olmadığı, bazı iş taleplerinin kişisel başarı hissine yol açması ve kişinin potansiyelini

ortaya çıkarabilecek, geliştirici nitelikte olması ile farklı sonuçlara neden olacağı önerisini test edebilmek için bazı iş taleplerinin engelleyici bazılarının meydan okuyucu olarak sınıflandırıldığı analiz modeli oluşturulmuştur. Meydan okuyucu iş taleplerinin bu bağlamda, kişinin potansiyelini ortaya koyabileceği nitelikte olması nedeniyle, işe adanma ve tükenmişlik ile pozitif ilişkili olabileceği önceki bazı çalışmalarda gösterilmiştir.

Bu modelde İş Talepleri kapsamında kullanılacak bağımsız değişkenler, “Meydan Okuyucu İş Talepleri” ve “Engelleyici İş Talepleri” olarak sınıflandırılan ikinci düzey örtük yapılar ile temsil edilmiştir. “Meydan Okuyucu İş Talepleri” örtük yapısı, “Bilişsel Talepler” ve “Nicel Talepler” alt boyutlarından meydana gelmektedir. “Engelleyici İş Talepleri” örtük yapısı ise “Duygusal Talepler”, “İş-Aile Çatışması”, “İş Güvencesizliği” ve “Rol Çatışması” alt boyutlarından meydana gelmiştir.

Engelleyici iş talepleri, meydan okuyucu iş talepleri, tükenmişlik ve işe adanma örtük yapıları ile oluşturulan modelin AMOS yazılımındaki grafik gösterimi **Şekil 3.10**’da sunulmuştur.

Şekil 3.10: Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Böylece oluşturulan modelin veri uyum indisleri **Tablo 3.30**'da sunulmuştur. Modelin veri ile iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 69 'unu ve tükenmişliğin yüzde 74 'ünü açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 1.917$, CFI = 0.944, SRMR = 0.064, RMSEA = 0.046, PCLOSE= 0.946).

Tablo 3.30: Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	1107,888	--	--
DF	578,000	--	--
CMIN/DF	1,917	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,944	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,064	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,046	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,946	>0.05	Çok İyi Uyum

Modelde oluşturulan ilişkilere yönelik hipotezler test edilmiştir. Meydan okuyucu iş taleplerinin, diğer iş talepleri gibi çaba gerektirmesi ve buna bağlı oluşabilecek yorgunluk nedeniyle tükenmişlik ile pozitif ilişkili olabileceği değerlendirilirken, aynı zamanda kişinin potansiyelini ortaya koyabileceği, geliştirici bir nitelikte olması nedeniyle, işe adanma ile de pozitif ilişkili olmaları beklenmektedir. Dolayısıyla Meydan okuyucu iş taleplerinin hem tükenmişlik hem de işe adanma ile pozitif ilişki göstermesi beklenmektedir. Engelleyici iş taleplerinin ise işe adanma ile negatif, tükenmişlik ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Modele ilişkin hipotezler bu aşamada test edilmiştir. Hipotezlerde öne sürülen ilişkilerin anlamlılık düzeyleri **Tablo 3.31** üzerinden kontrol edilmiştir.

Tablo 3.31: Meydan Okuyucu ve Engelleyici İş Talepleri Modeli Yol Katsayıları

Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
IA	<---	MOIT	0,741	0,896	0,123	7,281	p<0,001
TK	<---	MOIT	-0,448	-,737	,112	-6,563	p<0,001
IA	<---	ENIT	-0,803	-,848	,095	-8,888	p<0,001
TK	<---	ENIT	0,948	1,363	,126	10,779	p<0,001

Not: TK: tükenmişlik, IA: işe adanma, MOIT: meydan okuyucu iş talepleri, ENIT: engelleyici iş talepleri, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Hipotez 2a: *Meydan okuyucu iş talepleri işe adanma ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.* Meydan okuyucu iş talepleri işe adanma ile pozitif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = 0,74$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 2b: *Meydan okuyucu iş talepleri tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Meydan okuyucu iş talepleri, hipotezde beklenen pozitif ilişkinin aksine tükenmişlik ile negatif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = -0,45$, $p < 0,001$). Hipotez desteklenmemiştir.

Hipotez 2c: *Engelleyici iş talepleri işe adanma ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Engelleyici iş talepleri, işe adanma ile negatif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = -0,803$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 2d: *Engelleyici iş talepleri tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Engelleyici iş talepleri tükenmişlik ile pozitif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = 0,94$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

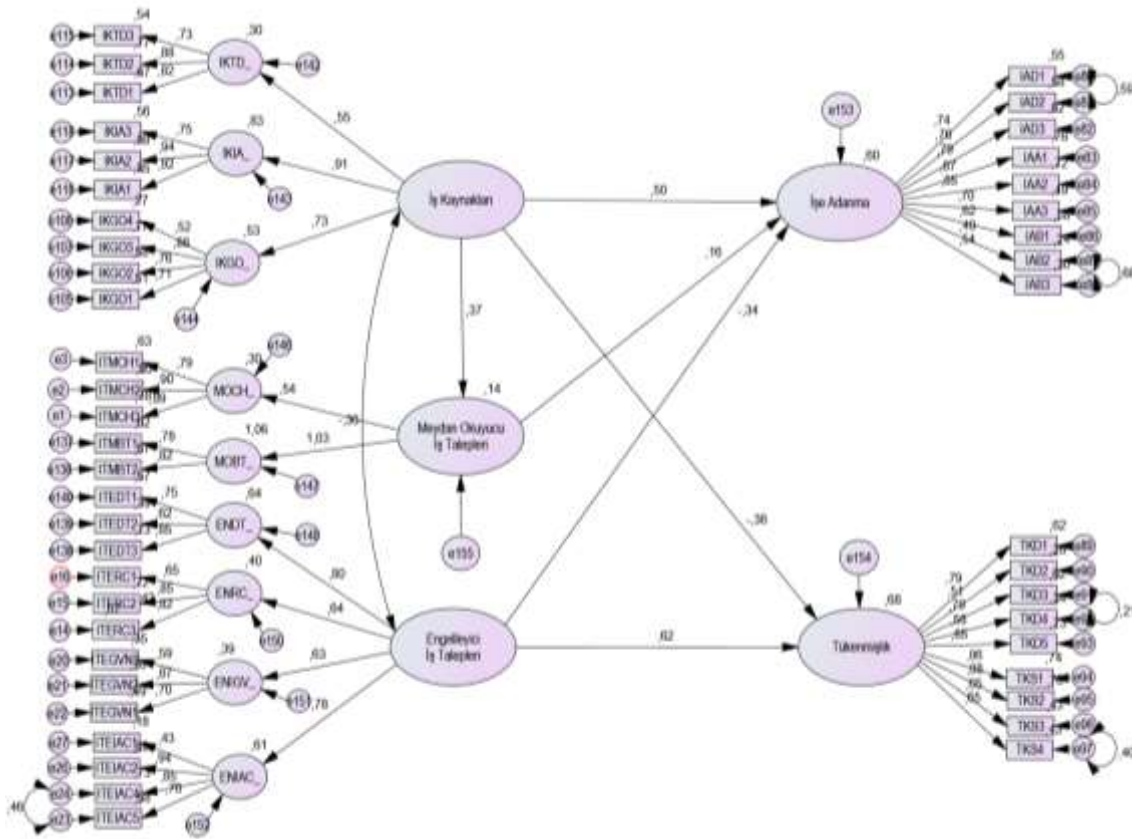
Hipotez 2e: *Meydan okuyucu iş talepleri iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

Meydan okuyucu olarak değerlendirilen iş taleplerinin, motive edici potansiyellerinin özellikle kaynakların bol olduğu iş ortamlarında kazanıldığı ileri sürülmektedir. Başka bir deyişle, iş kaynaklarının bazı iş taleplerinin meydan okuyucu nitelikte algılanmasına neden olabileceği önerilmiştir. Bu nedenle modele iş kaynakları dahil edilerek, meydan okuyucu iş taleplerinin bir öncülü olarak tanımlanmıştır. Böylece meydan okuyucu iş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide olası aracı rolü test edilmek istenilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan model **Şekil 3.11**'de sunulmuştur. Modelin uyum indeksleri **Tablo 3.32**'de verilmiştir.

Tablo 3.32: Meydan Okuyucu İş Taleplerinin Aracılık Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	1968,757	--	--
DF	969,000	--	--
CMIN/DF	2,032	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,920	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,098	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,049	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,733	>0.05	Çok İyi Uyum

Yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 60 'ını ve tükenmişliğin yüzde 68 'ini açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 2.032$, CFI = 0.920, SRMR = 0.098, RMSEA = 0.049, PCLOSE= 0.733).

Şekil 3.11: Meydan Okuyucu İş Taleplerinin Aracılık Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi

Hipotezlerin testi için, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki toplam, dolaylı ve doğrusal etkiler, bootstrap yöntemi ile 5000 alt örneklem için tekrarlanan analizlerde %95'lik güven aralığı içinde hesaplanmıştır. Aracılık etkisinin var olduğu sonucuna

varabilmek için, bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı değişken üzerinden, bootstrapping metodu ile $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkinin bulunduğu gösterilmesi gerekmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Elde edilen regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri **Tablo 3.33**'de verilmiştir. Dolaylı aracılık etkisi İş Kaynakları->Meydan Okuyucu İş Talepleri->İşe Adanma için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.073$, 0.95% Alt Sınır 0.013, 0.95% Üst Sınır 0.168). İş kaynaklarının işe adanma üzerinde, meydan okuyucu iş talepleri aracılığıyla dolaylı anlamlı pozitif etkisi ($\beta=0,073$, $p<0,01$) bulunduğu için hipotez desteklenmiştir.

Tablo 3.33: Meydan Okuyucu İş Taleplerinin Aracılık Etkisi Modeli Yol Katsayıları

	β	Alt Sınır %95 Güven Aralığı	Üst Sınır %95 Güven Aralığı	p- değeri	Sonuç
Toplam Etki (IK->IA)	0,679	0,453	0,943	<0,001	Kısmi Aracılık Etkisi
Doğrudan Etki (IK->IA)	0,606	0,375	0,884	<0,001	
Dolaylı Etki of (IK->MOIT->IA)	0,073	0,013	0,168	P=0,006	

Not: IK: iş kaynakları, IA: işe adanma, MOIT: meydan okuyucu iş talepleri, β : standardize olmayan yol katsayısı

3.3.5.10.3. İT-K Modeli ve Bireysel Kaynaklar

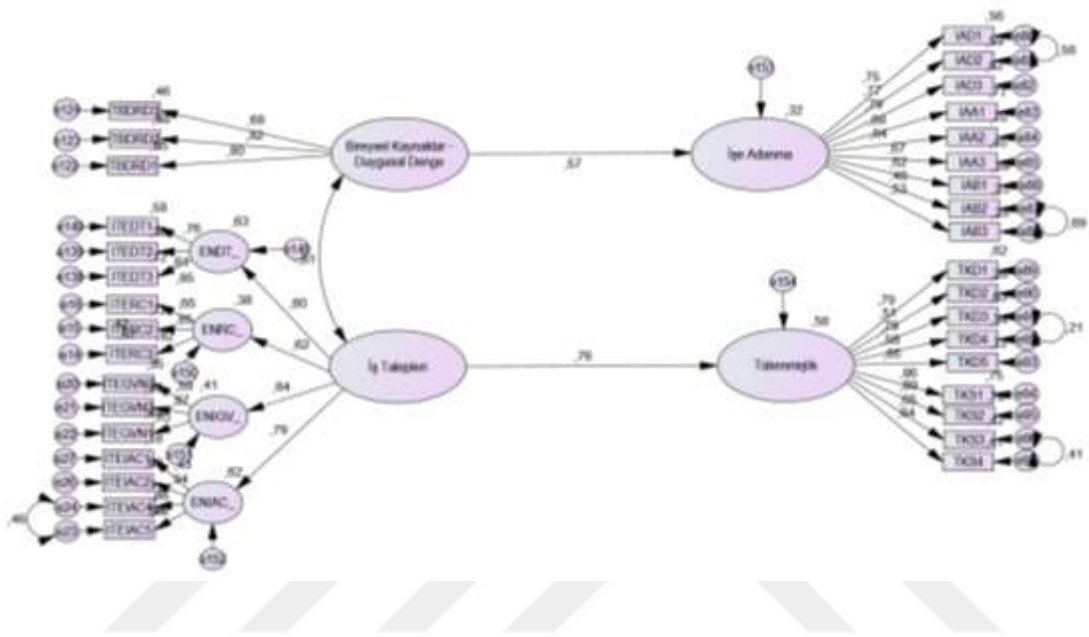
Bireysel kaynaklar bir kişinin çevresini başarıyla kontrol edebilmesi ve etkileyebilmesini sağlayan benliğin psikolojik yönleridir (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Bu çalışmada bireysel kaynaklar kapsamında Temel Benlik Değerlendirmeleri örtük yapısı kullanılmak istenmiştir. Fakat doğrulayıcı faktör analizlerinde yapının tamamı için geçerlilik ve güvenilirliği sağlanamadığı için, Temel Benlik Değerlendirmeleri değişkeninin “Duygusal Denge” alt boyutuna yönelik maddeleri bireysel kaynaklar kapsamında kullanılmıştır. Bireysel kaynakların iş talepleri ve iş kaynakları modelinde üstlenebileceği roller, aşağıda oluşturulan hipotezler ile test edilmiştir.

Hipotez 3a: *Bireysel kaynaklar işe adanma ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Bireysel kaynaklar, kişinin çevresini başarıyla kontrol edebildiğine yönelik algılamaları ve inançlarını gösteren kişisel özellikleri ve davranışlarından oluşur. Bireysel kaynakların iş kaynaklarına benzer şekilde iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde fonksiyonel görevleri vardır. Kişilik özellikleri bireylerin genel işe adanma düzeylerinin

güçlü bir tahmincidir (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Bu nedenle bireysel kaynakların işe adanma ile pozitif ilişkili olacağı düşünülmektedir. Bu hipotezin test edileceği modelin AMOS grafik gösterimi **Şekil 3.12**'de sunulmuştur. Modelin uyum indeksleri ise **Tablo 3.34**'te verilmiştir.

Şekil 3.12: Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisi AMOS Grafik Gösterimi



Tablo 3.34: Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisi Model Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	1098,139	--	--
DF	515,000	--	--
CMIN/DF	2,132	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,934	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,101	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,051	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,322	>0.05	Çok İyi Uyum

Tablo 3.34'te yapısal modelde bireysel kaynakların işe adanmanın yüzde 32 'sini açıkladığı ve modelin verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 2.132$, CFI = 0.934, SRMR = 0.101, RMSEA = 0.051, PCLOSE= 0.322).

Tablo 3.35: Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisi Yol Katsayıları

Faktör		Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
IA		<---	BK	0,568	0,382	0,041	9,376	p<0,001

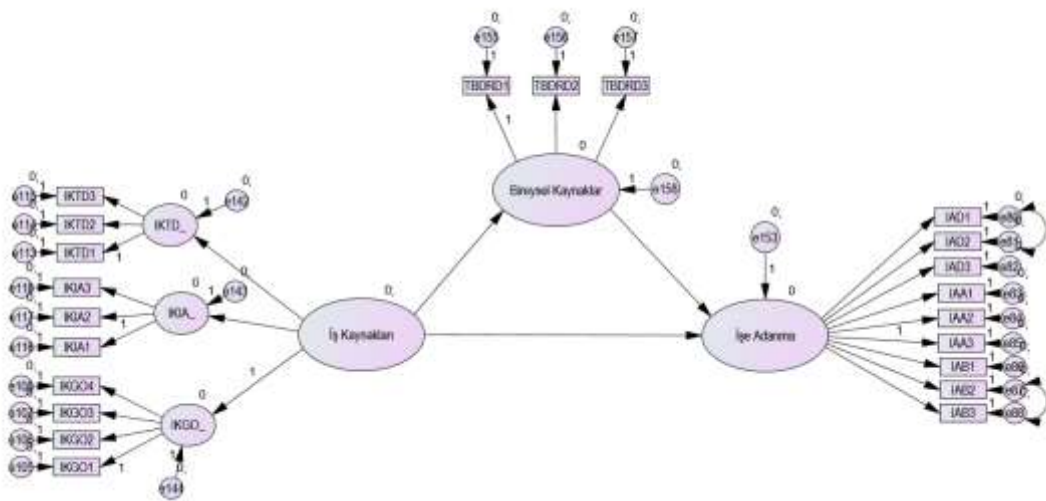
Not: BK: Bireysel Kaynaklar, IA: işe adanma, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Bireysel kaynaklar ile işe adanma ilişkisi, **Tablo 3.35**'teki yol katsayılarına göre anlamlı pozitif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = 0,568$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 3b: İş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkiye bireysel kaynaklar aracılık eder.

Bireysel kaynakların olası ilk rolü, bireysel kaynakların işe adanmayı arttıran, aracı bir yapıda olmasıdır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bireysel kaynaklar, iş özellikleri ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık edebilir. Örneğin, iş kaynaklarının bol olduğu bir ortamda çalışan insanlar, işyerindeki gelecekleri hakkında özgüven ve iyimserlik duyguları geliştirmeleri muhtemeldir. Buna karşılık, bu bireysel kaynaklar, işe adanma ile olumlu bir şekilde ilişkili olacaktır. Hipotezin test edileceği modelin AMOS yazılımında oluşturulan grafik gösterimi **Şekil 3.13**'te sunulmuştur.

Şekil 3.13: Bireysel Kaynakların, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Modelin uyum indeksleri **Tablo 3.36**'te sunulmuş olup, model veri ile iyi uyum göstermektedir. **Tablo 3.36**'ten yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 54'ünü açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 2.231$, CFI = 0.957, SRMR = 0.060, RMSEA = 0.053, PCLOSE = 0.199).

Tablo 3.36: Bireysel Kaynakların, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	448,402	--	--
DF	201,000	--	--
CMIN/DF	2,231	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,957	>0.95	Çok İyi Uyum
SRMR	0,060	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,053	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,199	>0.05	Çok İyi Uyum

Hipotezlerin testi için, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki toplam, dolaylı ve doğrusal etkiler, bootstrap yöntemi ile 5000 alt örneklem için tekrarlanan analizlerde %95'lik güven aralığı içinde hesaplanmıştır. Aracılık etkisinin var olduğu sonucuna varabilmek için, bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı değişken üzerinden, bootstrapping metodu ile $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkinin bulunduğu gösterilmesi gerekmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Elde edilen regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri **Tablo 3.37**'de verilmiştir. Dolaylı aracılık etkisi İş Kaynakları->Bireysel Kaynaklar->İşe Adanma için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.143$, 0.95% Alt Sınır 0.082, 0.95% Üst Sınır 0.217). İş kaynaklarının işe adanma üzerinde, bireysel kaynaklar aracılığıyla dolaylı anlamlı pozitif etkisi bulunduğu dair hipotez desteklenmiştir.

Tablo 3.37: Bireysel Kaynakların, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Yol Katsayıları

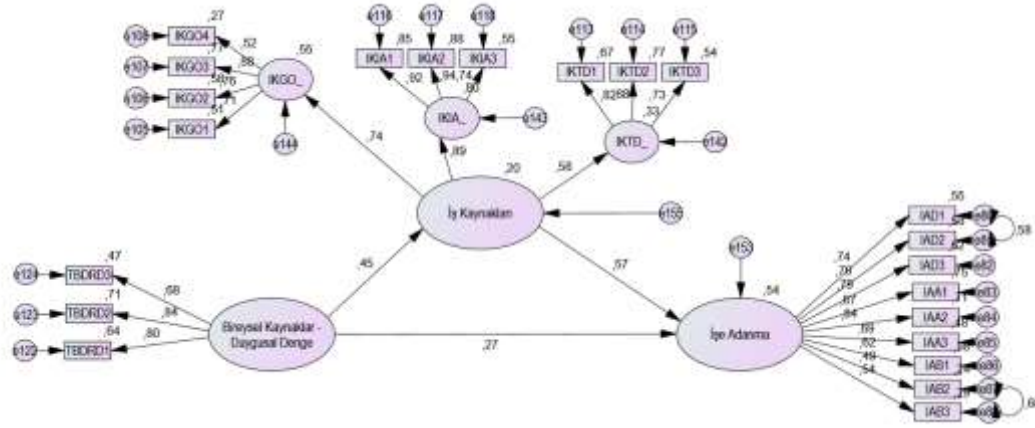
	β	Alt Sınır %95 Güven Aralığı	Üst Sınır %95 Güven Aralığı	p-değeri	Sonuç
Toplam Etki (IK->IA)	0,803	0,604	1,042	<0,001	Aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.
Doğrudan Etki (IK->IA)	0,661	0,472	0,898	<0,001	
Dolaylı Etki (IK->BK->IA)	0,143	0,082	0,217	<0,001	

NOT: IK: iş kaynakları, IA: işe adanma, BK: bireysel kaynaklar, β : standardize olmayan yol katsayısı

Hipotez 3c: Bireysel kaynaklar ve işe adanma arasındaki ilişkiye iş kaynakları aracılık eder.

İkinci olarak bireysel kaynaklar iş kaynaklarının öncülleri olarak modellenenebilirler. Bu görüşe göre bireysel kaynaklar bireylerin iş çevresini algılama biçimlerini etkileyerek, örneğin iş taleplerinin meydana okuyucu algılanması gibi algılama biçimlerini etkileyebilmekte, çevreye karşı olan tepkilerini biçimlendirmekte veya daha çok iş kaynağı oluşturabilmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Hipotezin test edileceği modelin AMOS yazılımında oluşturulan grafik gösterimi **Şekil 3.14**'te sunulmuştur.

Şekil 3.14: İş Kaynaklarının Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Modelin uyum indeksleri **Tablo 3.38**'de sunulmuş olup, model iyi uyum göstermektedir. **Tablo 3.38**' ye göre yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 54 'ünü açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 2.231$, CFI = 0.957, SRMR = 0.060, RMSEA = 0.053, PCLOSE= 0.199).

Tablo 3.38: İş Kaynaklarının, Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	448,402	--	--
DF	201,000	--	--
CMIN/DF	2,231	1 ve 3 Arasında	Çok İyi Uyum
CFI	0,957	>0.95	Çok İyi Uyum
SRMR	0,060	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,053	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,199	>0.05	Çok İyi Uyum

Hipotezin testi için, bireysel kaynaklar ve işe adanma arasındaki toplam, dolaylı ve doğrusal etkiler, bootstrap yöntemi ile 5000 alt örneklem için tekrarlanan analizlerde %95'lik güven aralığı içinde hesaplanmıştır. Aracılık etkisinin var olduğu sonucuna varabilmek için, bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı değişken üzerinden, bootstrapping metodu ile $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkinin bulunduğu gösterilmesi gerekmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Elde edilen regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri **Tablo 3.39**'de verilmiştir. Dolaylı aracılık etkisi Bireysel kaynaklar->İş Kaynakları->İşe Adanma için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,177$; 0.95% Alt Sınır" 0,109; 0.95% Üst Sınır 0,265). Bireysel kaynakların iş kaynakları aracılığında işe adanma üzerinde dolaylı anlamlı pozitif etkisi ($\beta=0,177$, $p<0,01$) bulunduğu için hipotez desteklenmiştir.

Tablo 3.39: İş Kaynaklarının Bireysel Kaynaklar İşe Adanma İlişkisinde Aracılık Etkisi Modeli Yol Katsayıları

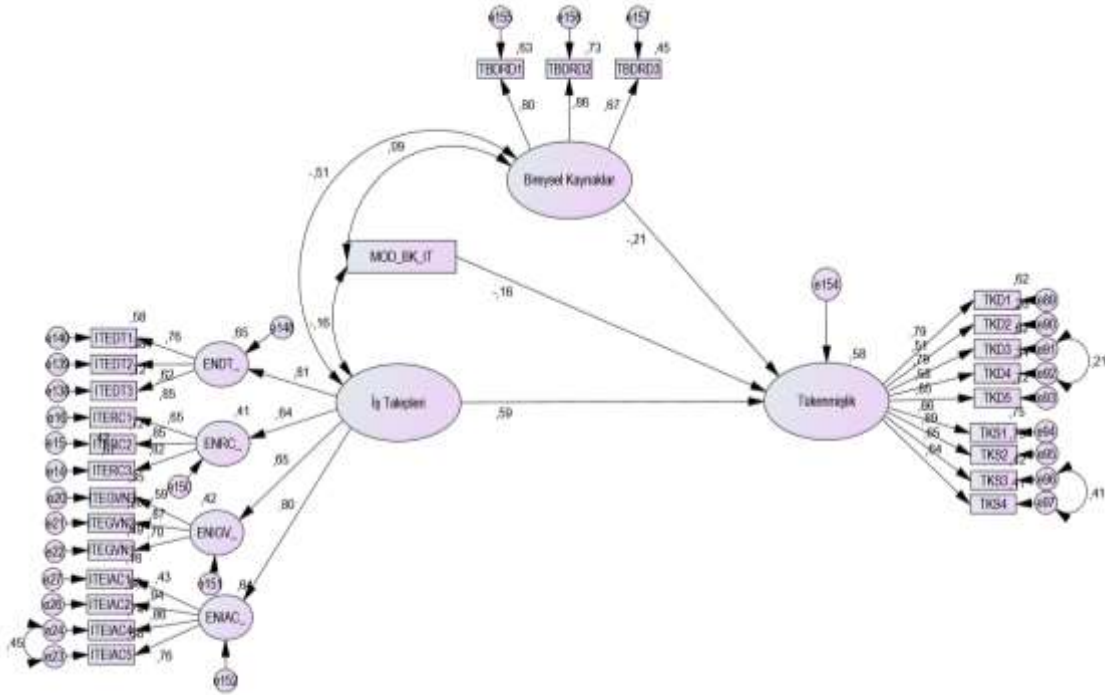
	β	Alt Sınır %95 Güven Aralığı	Üst Sınır %95 Güven Aralığı	p-değeri	Sonuç
Toplam Etki (BK->IA)	0,367	0,278	0,467	$P<0,001$	Kısmi Aracılık Etkisi Vardır
Doğrudan Etki (BK->IA)	0,190	0,113	0,268	$P<0,001$	
Dolaylı Etki of (BK->IK->IA)	0,177	0,109	0,265	$P<0,001$	

Not: BK: bireysel kaynaklar, IA: işe adanma, IK: iş kaynakları, β : standardize olmayan yol katsayısı

Hipotez 3d: Bireysel kaynaklar, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltarak düzenleyici etkide bulunur.

Son olarak bireysel kaynakların, iş kaynaklarının yaptığı gibi iş taleplerinin sağlığı bozucu etkisini hafıflettikleri, yani iş talepleri ile iyi oluş sonuçları arasındaki ilişkide, düzenleyici etkide bulundukları düşünülmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Düzenleyici etkiye yönelik hipotezin test edilebilmesi için **Şekil 3.15**'teki düzenleyici ilişki modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3.15: *Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi*



Düzenleyici (moderatör) değişken değerlerini hesaplayabilmek için AMOS yazılımında regresyon impute metodu kullanılarak, bireysel kaynaklar ve iş talepleri örtük yapılarının SPSS yazılımı üzerinde kompozit değerleri oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında AMOS'tan SPSS yazılımına regresyon metodu ile atama yapılan (impute edilen) puanların, ortalama veya toplanan puanlarla elde edilen kompozit skorlara karşı avantajları vardır, çünkü atama süreci, yapılar arasındaki ilişkiler için ölçümlerindeki hata varyansını düzeltir (Kumar & Narula, 2021). Bu kompozit değerler AMOS'tan SPSS'e atama yapıldığında standardize Z skorları olarak elde edildiğinden, doğrudan bu skorların birbiri ile çarpımı sonucunda düzenleyici değişkene ait skorlar elde edilmiştir.

Oluşturulan düzenleyici etki modelinin uyum indeks değerleri **Tablo 3.40**'da sunulmuştur. Modelin uyum indislerine göre modelin veri ile iyi uyum gösterdiğini görülmektedir.

Tablo 3.40: Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	570,403	--	--
DF	287,000	--	--
CMIN/DF	1,987	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,953	>0.95	Çok İyi Uyum
SRMR	0,054	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,048	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,735	>0.05	Çok İyi Uyum

Tablo 3.40' a göre yapısal modelin, tükenmişliğin yüzde 58 'ini açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 1.987$, CFI = 0.953, SRMR = 0.054, RMSEA = 0.048, PCLOSE= 0.735). Düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını değerlendirebilmek için modelde elde edilen yol katsayıları **Tablo 3.41'** ta sunulmuştur.

Tablo 3.41: Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları

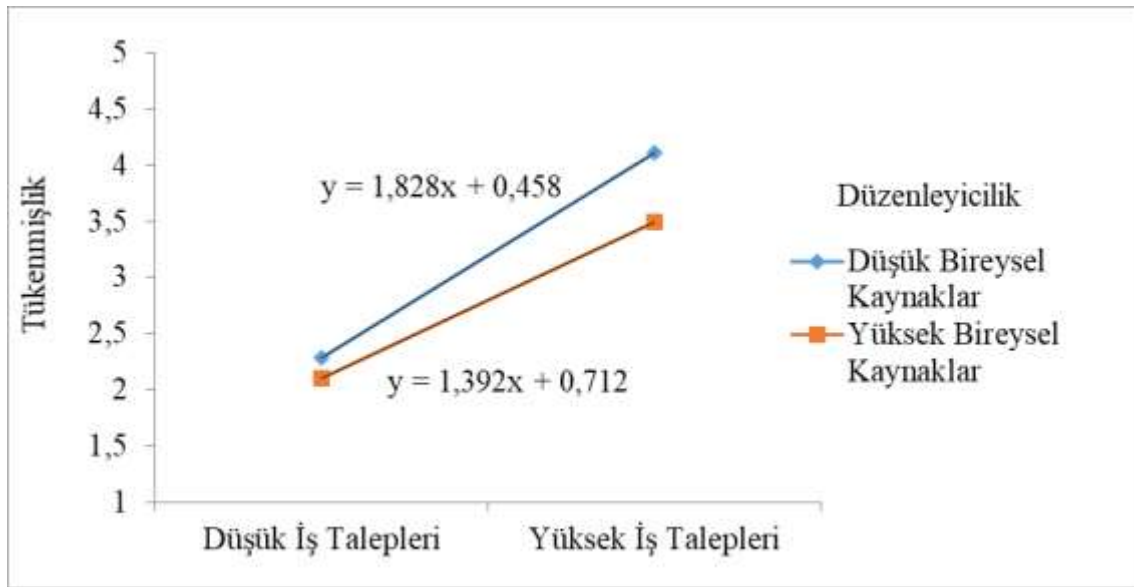
Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
TK	<---	MOD_BK*IT	-0,158	-0,109	0,026	-4,140	p<0,001
TK	<---	BK	-0,213	-0,200	0,049	-4,120	p<0,001
TK	<---	IT	0,589	0,805	0,094	8,592	p<0,001

Not: TK: tükenmişlik, BK: bireysel kaynaklar, IT: iş talepleri, MOD_BK*IT: bireysel kaynaklar*iş talepleri düzenleyici etkisi, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Tablo 3.41' a göre, düzenleyici etkinin (MOD_BK*IT) negatif yönde anlamlı ($\beta_0 = -0,158$, p<0,001) olduğu görülmektedir. Bireysel kaynakların, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltıcı yönde düzenlediğine dair öne sürülen hipotez desteklenmiştir. Düzenleyicilik etkisini göstermek için, düşük ve yüksek seviye bireysel kaynaklar varken, iş talepleri ve tükenmişlik arasında oluşan ilişkinin grafiği **Şekil 3.16'** da sunulmaktadır. Bireysel kaynaklarının düşük veya yüksek seviyeleri, bireysel kaynaklar ortalama skorundan bir standart sapma düşük veya bir standart sapma yüksek olmalarına göre belirlenmiştir (Aiken & West, 1991). Düşük veya yüksek seviye bireysel

kaynaklar varken, tükenmişlik ve iş talepleri arasındaki ilişkiyi gösteren doğruların birbirine paralel olmayışı, düzenleyici etkinin varlığını doğrulamaktadır. İş talepleri düşükken, bireysel kaynakların düşük ya da yüksek olması tükenmişlik düzeyini çok fazla etkilemezken, iş talepleri yüksek olduğunda bireysel kaynakların yüksek olması ile tükenmişliğin daha düşük düzeyde olacağı görülmektedir. Bulgular doğrultusunda bireysel kaynakların, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki pozitif etkisini baskılayarak azaltan düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 3.16: Bireysel Kaynakların, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisinin Grafik Gösterimi



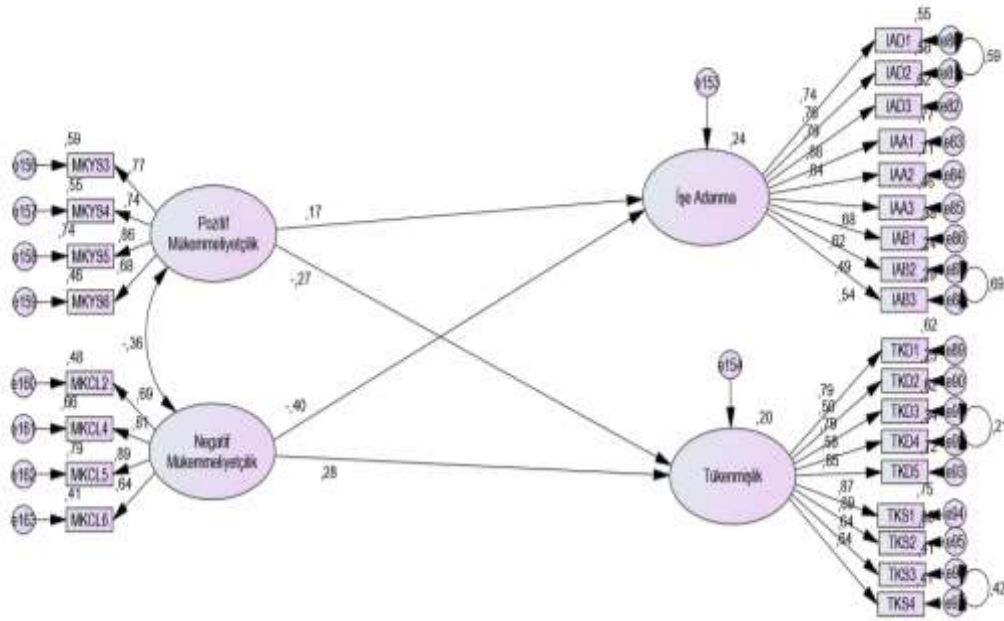
3.3.5.10.4. İT-K Modeli ve Bireysel Talepler

Bireysel talepler, iş talepleri ve kaynakları modelinde yer alabileceği önerilen (Bakker, Demerouti;2017) bağımsız değişkenlerden birisidir. Ancak şimdiye kadar bireysel talepleri IT-K modeli içinde kullanan araştırmalar literatürde çok sınırlı olduğu için modelde nasıl yer alabileceği konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bireysel talepler; bireyleri işlerinde çaba harcamaya zorlayan ve dolayısıyla fiziksel ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan, kendi performansları ve davranışları için belirledikleri standartlar olarak tanımlanmıştır (Bakker, Demerouti;2017). Bu tanıma uygun olarak tez çalışmasında “mükemmeliyetçilik” kavramı bireysel talepler kapsamında kullanılmıştır. Pozitif ve negatif mükemmeliyetçilik sınıflandırmasının iş talepleri için önerilen meydan okuyucu ve engelleyici talepler sınıflandırmasına benzer olması nedeniyle, tez

çalışmasında mükemmeliyetçiliğe pozitif ve negatif mükemmeliyetçilik alt boyutları ile yer verilmiştir.

İş Talepleri-Kaynaklar Teorisini temel alarak, işe adanmışlığın tahmininde pozitif mükemmeliyetçiliğin bireysel bir kaynak gibi bir işleve sahip olacağı, negatif mükemmeliyetçiliğin ise tükenmişliğin bir öncülü olarak engelleyici talepler kapsamında işlev göreceği öngörülmektedir. Öncelikle tükenmişlik ve işe adanma ile negatif ve pozitif mükemmeliyetçiliğin ilişki biçimini gözlemlemek için **Şekil 3.17**'deki model oluşturulmuştur.

Şekil 3.17: Bireysel Talepler ve İşe Adanma Tükenmişlik Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Modelin veri ile iyi uyum sağladığı görülmektedir (**Tablo 3.42**). Yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 24 'ünü ve tükenmişliğin yüzde 20 'sini açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 2.151$, CFI = 0.952, SRMR = 0.049, RMSEA = 0.052, PCLOSE= 0.317).

Tablo 3.42: Bireysel Talepler ve İşe Adanma Tükenmişlik Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	621,563	--	--
DF	289,000	--	--
CMIN/DF	2,151	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,952	>0.95	Çok İyi Uyum
SRMR	0,049	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,052	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,317	>0.05	Çok İyi Uyum

Modelde test edilecek hipotezlere ilişkin değişkenler arası ilişkilerin yol katsayıları ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri **Tablo 3.43**'de sunulmaktadır. Bu verilere göre test edilecek hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 3.43: Bireysel Talepler ve İşe Adanma Tükenmişlik Modeli Yol Katsayıları

Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
IA	<---	PMK	0,175	0,173	0,054	3,229	p=0,001
IA	<---	NMK	-0,404	-0,389	0,058	-6,726	p<0,001
TK	<---	PMK	-0,268	-0,362	0,075	-4,844	p<0,001
TK	<---	NMK	0,277	0,363	0,073	4,993	p<0,001

Not: IA: işe adanma, PMK: pozitif mükemmeliyetçilik, TK: tükenmişlik, NMK: negatif mükemmeliyetçilik, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Hipotez 4a: Pozitif mükemmeliyetçilik, işe adanma ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Pozitif mükemmeliyetçilik, işe adanma ile pozitif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = 0,175$, p=0,001), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 4b: Negatif mükemmeliyetçilik tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Negatif mükemmeliyetçilik, tükenmişlik ile pozitif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = 0,277$, p<0,001), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 4c: Pozitif mükemmeliyetçilik, tükenmişlik ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.

Pozitif mükemmeliyetçilik, tükenmişlik ile negatif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = -0,268$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 4d: *Negatif mükemmeliyetçilik, işe adanma ile negatif yönde anlamlı ilişkilidir.*

Negatif Mükemmeliyetçilik, İşe Adanma ile negatif ilişkili bulunmuştur, ($\beta_0 = -0,404$, $p < 0,001$), hipotez desteklenmiştir.

Sonraki aşamada İT-K modeli çerçevesinde iş talepleri ve iş kaynakları ile birlikte bireysel talepler kapsamında mükemmeliyetçiliğin modeldeki yeri araştırılmıştır. Pozitif mükemmeliyetçiliğin, bireysel bir kaynak gibi işlev görerek, iş kaynaklarının motive edici özelliklerinin algılanmasına katkıda bulunacağı ve dolaylı olarak işe adanmayı olumlu etkileyeceği öngörülmüştür. Negatif mükemmeliyetçiliğin ise iş taleplerinin engelleyici yönlerinin daha çok algılanmasına katkıda bulunarak, tükenmişlik ile dolaylı olarak ilişkili olacağı öngörülmektedir.

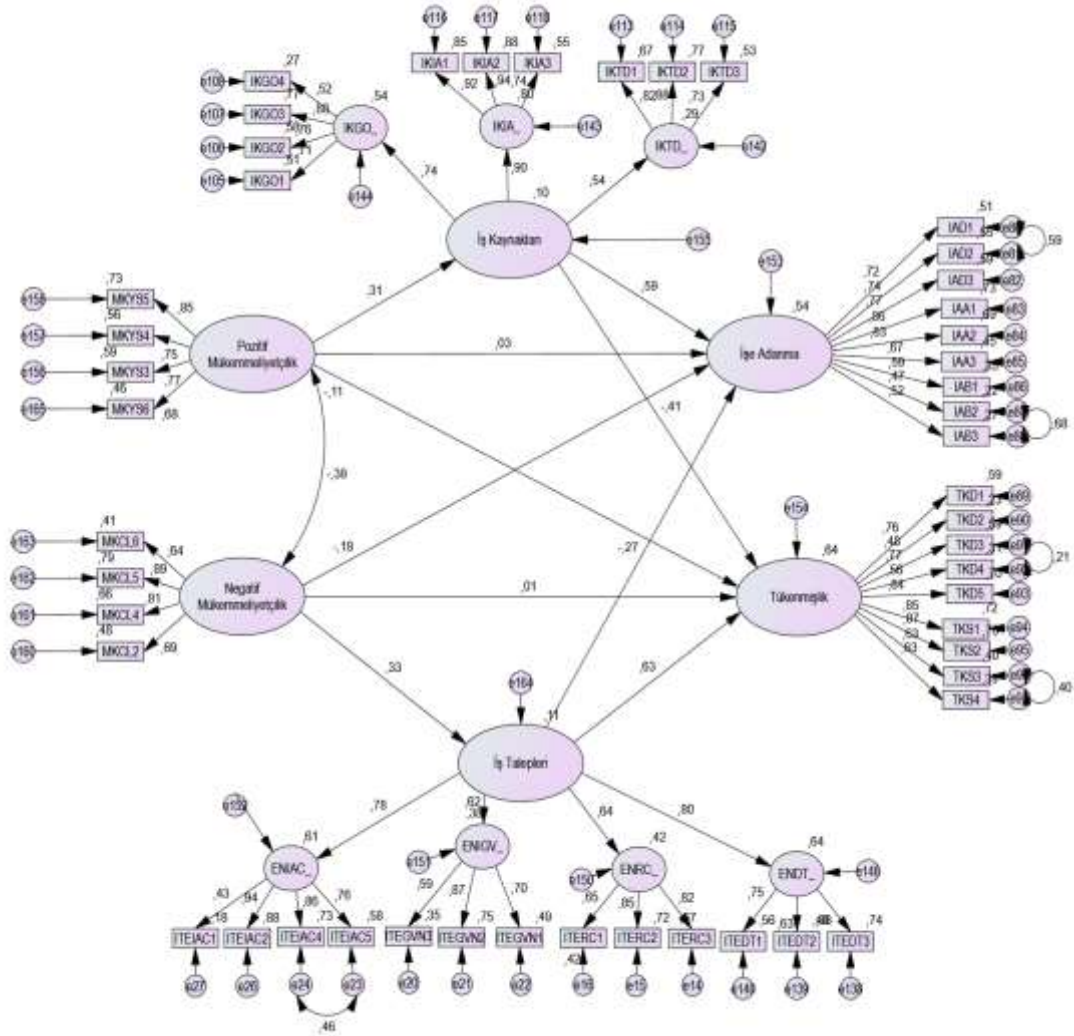
Bu doğrultuda, iş talepleri, iş kaynakları, negatif mükemmeliyetçilik ve pozitif mükemmeliyetçilik bağımsız değişkenleri ile işe adanma ve tükenmişlik bağımlı değişkenlerinden meydana gelen yapısal model oluşturulmuştur. Modelin uyum indisleri **Tablo 3.44**'te ve grafik gösterimi **Şekil 3.18**'de sunulmuştur.

Tablo 3.44: Bireysel Talepler ve İT-K Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	2157,234	--	--
DF	1104,000	--	--
CMIN/DF	1,954	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,919	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,093	<0.08	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,047	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,957	>0.05	Çok İyi Uyum

Yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 54 'ünü ve tükenmişliğin yüzde 64 'ünü açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 1.954$, $CFI = 0.919$, $SRMR = 0.093$, $RMSEA = 0.047$, $PCLOSE = 0.957$).

Şekil 3.18: Bireysel Talepler ve İT-K Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Hipotezlerin testi için, pozitif mükemmeliyetçilik ve işe adanma arasındaki toplam, dolaylı ve doğrusal etkiler, bootstrap yöntemi ile 5000 alt örneklem için tekrarlanan analizlerde %95’lik güven aralığı içinde hesaplanmıştır. Aynı şekilde negatif mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki toplam, dolaylı ve doğrusal etkiler, bootstrap yöntemi ile 5000 alt örneklem için tekrarlanan analizlerde %95’lik güven aralığı içinde hesaplanmıştır. Aracılık etkisinin var olduğu sonucuna varabilmek için, bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı değişken üzerinden, bootstrapping metodu ile $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkinin bulunduğu gösterilmesi gerekmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Hipotezlerin testi için modelde öne sürülen ilişkilere yönelik elde edilen

regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Pozitif Mükemmeliyetçilik için **Tablo 3.45**'te, Negatif Mükemmeliyetçilik için **Tablo 3.46**'te verilmiştir.

Tablo 3.45: Bireysel Talepler-Pozitif Mükemmeliyetçilik ve İT-K Modeli Yol Katsayıları

	β	Alt Sınır %95 Güven Aralığı	Üst Sınır %95 Güven Aralığı	p- değeri	Sonuç
Toplam Etki (PMK->IA)	0,210	0,059	0,396	p=0,002	Tam Aracılık Etkisi
Doğrudan Etki (PMK->IA)	0,033	-0,079	0,154	p=0,583	
Dolaylı Etki of (PMK->İK->IA)	0,177	0,086	0,322	P<0,001	

Not: PMK: pozitif mükemmeliyetçilik, IA: işe adanma, İK: iş kaynakları, β : standardize olmayan yol katsayısı

Hipotez 4e: İş kaynakları, pozitif mükemmeliyetçilik ve işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Tablo 3.45'te görüleceği üzere dolaylı aracılık etkisi Pozitif mükemmeliyetçilik->İş Kaynakları->İşe Adanma için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.177$, 0.95% Alt Sınır 0.086, 0.95% Üst Sınır 0.322). Pozitif mükemmeliyetçiliğin iş kaynakları üzerinden işe adanma üzerinde, dolaylı anlamlı pozitif etkisi ($\beta=0,177$, $p<0,01$) bulunduğu için hipotez desteklenmiştir.

Tablo 3.46: Bireysel Talepler-Negatif Mükemmeliyetçilik ve İT-K Modeli Yol Katsayıları

	β	Alt Sınır %95 Güven Aralığı	Üst Sınır %95 Güven Aralığı	p- değeri	Sonuç
Toplam Etki (NMK->TK)	0,265	0,101	0,429	p=0,003	Tam Aracılık Etkisi
Doğrudan Etki (NMK->TK)	0,014	-0,117	0,149	p=0,860	
Dolaylı Etki of (NMK->İT->TK)	0,250	0,152	0,378	P<0,001	

Not: NMK: negatif mükemmeliyetçilik, TK: tükenmişlik, İT: iş talepleri, β : standardize olmayan yol katsayısı

Hipotez 4f: İş talepleri, negatif mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık eder.

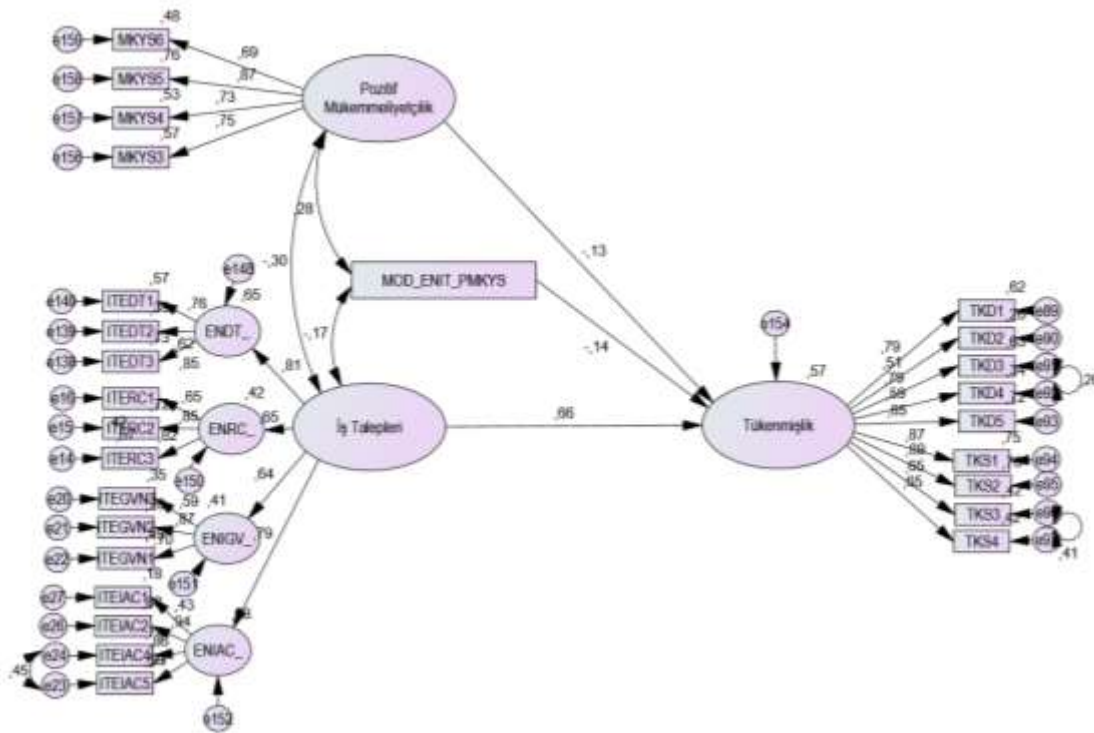
Tablo 3.46'ten görüleceği üzere, dolaylı aracılık etkisi Negatif mükemmeliyetçilik->İş Talepleri->Tükenmişlik için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.250$, 0.95% Alt Sınır 0.152, 0.95% Üst Sınır 0.378). Negatif

mükemmeliyetçiliğin iş talepleri üzerinden tükenmişlik üzerinde, dolaylı anlamlı pozitif etkisi ($\beta=0,250$, $p<0,01$) bulunduğ u için hipotez desteklenmiştir.

Hipotez 4g: *Pozitif mükemmeliyetçilik, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltarak düzenleyici etkide bulunur.*

Bireysel taleplerden pozitif mükemmeliyetçiliğin, bireysel kaynaklara benzer şekilde bir işlev görerek, iş taleplerinin sağlık bozucu etkilerini hafiflettikleri, yani iş talepleri ile iyi oluş sonuçları arasındaki ilişkiye, düzenleyici etkide bulundukları düşünülmektedir. Düzenleyici etkiye yönelik hipotezin test edilebilmesi için **Şekil 3.19**'daki düzenleyici ilişki modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3.19: *Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi*



Düzenleyici (moderatör) değişken değerlerini hesaplayabilmek için AMOS yazılımında regresyon impute metodu kullanılarak, bireysel kaynaklar ve iş talepleri örtük yapılarının SPSS yazılımı üzerinde kompozit değerleri oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında AMOS'tan SPSS yazılımına regresyon metodu ile atama yapılan (impute edilen) puanların, ortalama veya toplanan puanlarla elde edilen

kompozit skorlara karşı avantajları vardır, çünkü atama süreci, yapılar arasındaki ilişkiler için ölçümlerindeki hata varyansını düzeltir (Kumar & Narula, 2021). Bu kompozit değerler AMOS'tan SPSS'e atama yapıldığında standardize Z skorları olarak elde edildiğinden, doğrudan bu skorların birbiri ile çarpımı sonucunda düzenleyici değişkene ait skorlar elde edilmiştir.

Oluşturulan düzenleyici etki modelinin uyum indeks değerleri **Tablo 3.47**'de sunulmuştur. Modelin uyum indislerine göre modelin veri ile iyi uyum gösterdiğini görülmektedir.

Tablo 3.47: Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	682,473	--	--
DF	312	--	--
CMIN/DF	2,187	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,942	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,058	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,052	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,228	>0.05	Çok İyi Uyum

Yapısal modelin, tükenmişliğin yüzde 58 'ini açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 2.187$, CFI = 0.942, SRMR = 0.058, RMSEA = 0.052, PCLOSE= 0.228). Düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını değerlendirebilmek için modelde elde edilen yol katsayıları **Tablo 3.48** 'de sunulmuştur.

Tablo 3.48: Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları

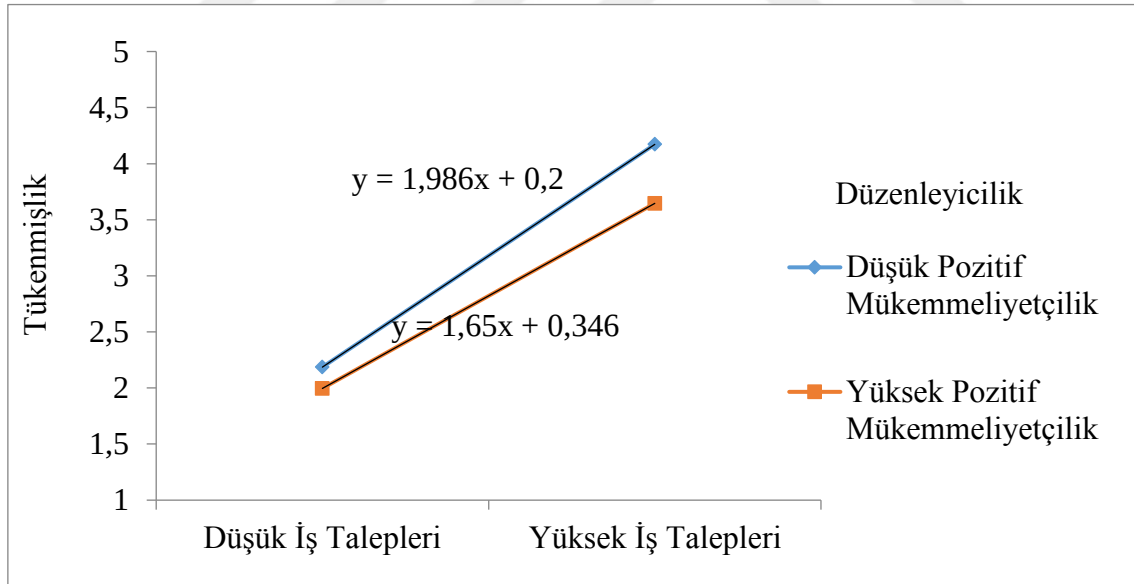
Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
TK	<---	MOD_PMK*IT	-0,144	-0,084	0,023	-3,562	p<0,001
TK	<---	PMK	-0,130	-0,179	0,063	-2,836	p<0,01
TK	<---	IT	0,659	0,909	0,093	9,743	p<0,001

*Not: TK: tükenmişlik, PMK: pozitif mükemmeliyetçilik, IT: iş talepleri, MOD_PMK*IT: pozitif mükemmeliyetçilik*iş talepleri düzenleyici etkisi, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi*

Tablo 3.48'den görülebileceği üzere, düzenleyici etkinin (MOD_PMK*IT) negatif yönde anlamlı ($\beta_0 = -0,144$, p<0,001) olduğu görülmektedir. Pozitif mükemmeliyetçiliğin, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltıcı yönde

düzenlediğine dair öne sürülen hipotez desteklenmiştir. Düzenleyicilik etkisini göstermek için, düşük ve yüksek seviye bireysel kaynaklar varken, iş talepleri ve tükenmişlik arasında oluşan ilişkinin grafiği **Şekil 3.20**'de sunulmaktadır. Pozitif mükemmeliyetçiliğin düşük veya yüksek seviyeleri, pozitif mükemmeliyetçilik ortalama skorundan bir standart sapma düşük veya bir standart sapma yüksek olmalarına göre belirlenmiştir (Aiken & West, 1991). Düşük veya yüksek seviye pozitif mükemmeliyetçilik varken, tükenmişlik ve iş talepleri arasındaki ilişkiyi gösteren doğruların birbirine paralel olmayışı, düzenleyici etkinin varlığını doğrulamaktadır. İş talepleri düşükken, pozitif mükemmeliyetçiliğin düşük ya da yüksek olması tükenmişlik düzeyini çok fazla etkilemezken, iş talepleri yüksek olduğunda pozitif mükemmeliyetçiliğin yüksek olması ile tükenmişliğin daha düşük düzeyde olacağı görülmektedir. Bulgular doğrultusunda pozitif mükemmeliyetçiliğin, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki pozitif etkisini baskılayarak azaltan düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 3.20: Pozitif Mükemmeliyetçiliğin, İş Talepleri Tükenmişlik İlişkisindeki Düzenleyicilik Etkisinin Grafik Gösterimi

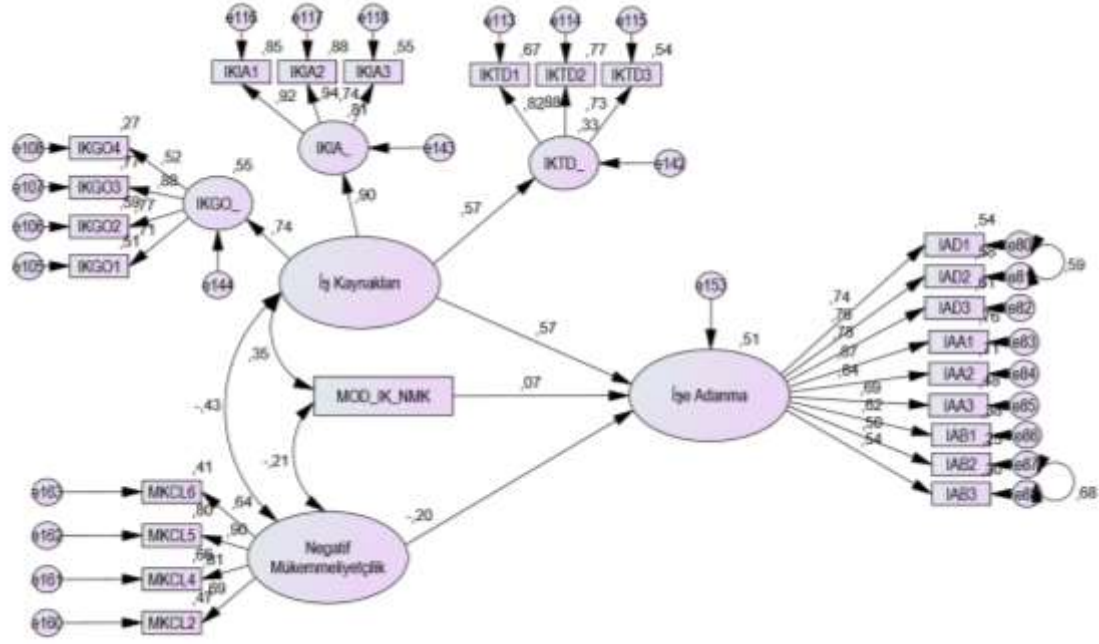


Hipotez 4h: *Negatif mükemmeliyetçilik, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi azaltarak düzenleyici etkide bulunur.*

Son olarak negatif mükemmeliyetçiliğin, iş kaynakları ile işe adanma sonuçları arasındaki ilişkiye, düzenleyici etkide bulunarak iş kaynaklarının işe adanmaya olumlu

etkisini azaltacağı önerilmiştir. Düzenleyici etkiye yönelik hipotezin test edilebilmesi için **Şekil 3.21**'deki düzenleyici ilişki modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3.21: Negatif Mükemmeliyetçiliğin, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli AMOS Grafik Gösterimi



Düzenleyici (moderatör) değişken değerlerini hesaplayabilmek için AMOS yazılımında regresyon impute metodu kullanılarak, bireysel kaynaklar ve iş talepleri örtük yapılarının SPSS yazılımı üzerinde kompozit değerleri oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında AMOS'tan SPSS yazılımına regresyon metodu ile atama yapılan (impute edilen) puanların, ortalama veya toplanan puanlarla elde edilen kompozit skorlara karşı avantajları vardır, çünkü atama süreci, yapılar arasındaki ilişkiler için ölçümlerindeki hata varyansını düzeltir (Kumar & Narula, 2021). Bu kompozit değerler AMOS'tan SPSS'e atama yapıldığında standardize Z skorları olarak elde edildiğinden, doğrudan bu skorların birbiri ile çarpımı sonucunda düzenleyici değişkene ait skorlar elde edilmiştir.

Oluşturulan düzenleyici etki modelinin uyum indeks değerleri **Tablo 3.49** de sunulmuştur. Modelin uyum indislerine göre modelin veri ile iyi uyum gösterdiğini görülmektedir.

Tablo 3.49: Negatif Mükemmeliyetçiliğin, İş Kaynakları ve İşe Adanma İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Uyum İndisleri

Ölçüm	Tahmin	Eşik	Yorum
CMIN	479,589	--	--
DF	242	--	--
CMIN/DF	1,982	1 ve 3 Arası	Çok İyi Uyum
CFI	0,961	>0.95	Çok İyi Uyum
SRMR	0,058	<0.08	Çok İyi Uyum
RMSEA	0,048	<0.06	Çok İyi Uyum
PClose	0,729	>0.05	Çok İyi Uyum

Yapısal modelin, işe adanmanın yüzde 51 'ini açıkladığı ve verilerle iyi bir uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2 / df = 1.982$, CFI = 0.961, SRMR = 0.058, RMSEA = 0.048, PCLOSE= 0.729). Düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını değerlendirebilmek için modelde elde edilen yol katsayıları **Tablo 3.50'**da sunulmuştur.

Tablo 3.50: Negatif Mükemmeliyetçiliğin, İş Kaynakları İşe Adanma İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisi Modeli Yol Katsayıları

Faktör	Yol	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
IA	<---	MOD_NMK*IK	0,073	0,032	,019	1,693	P=0,09
IA	<---	NMK	-0,204	-0,202	0,050	-4,024	p<0,01
IA	<---	IK	0,575	0,672	0,086	7,862	p<0,001

Not: IA: işe adanma, NMK: negatif mükemmeliyetçilik, IK: iş kaynakları, MOD_NMK*IK: negatif mükemmeliyetçilik*iş kaynakları düzenleyici etkisi, β_0 : standardize yol katsayısı, β_1 : standardize olmayan yol katsayısı, S.E: standart hata, C.R: t-değeri, P: istatistiksel anlamlılık düzeyi

Tablo 3.50'dan düzenleyici etkinin (MOD_NMK*IK) istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta_0 = 0,073$, p=0,09). Negatif mükemmeliyetçiliğin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi azaltıcı yönde düzenlediğine dair öne sürülen hipotez desteklenmemiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada çalışan iyi oluşuna etkide bulunan içsel ve dışsal faktörlerin tespit edilmesinde ve bu faktörlerin etkileşim biçimlerinin ortaya çıkarılmasında literatüre katkılar sunulması amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgular genel örgüt performansına ve çalışan iyi oluşuna katkıda bulunmak isteyen örgütler, işletme yöneticileri ve çalışanlar için yol gösterici olabilecektir.

Çalışan iyi oluşu örgütsel performansa etkileri bakımından önemli sonuçlar doğurmaktadır. 2020 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yürütülen Gallup anketinin sonuçlarına göre çalışanların %14' ü işlerine karşı aktif bir kopukluk yaşayarak berbat olarak nitelendirdikleri iş deneyimleri olan ve mutsuzluklarını meslektaşlarına bulaştıran çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların diğer %54'lük kesimi ise işlerine karşı adanmışlık duymamaktalar ve psikolojik olarak işlerine ve örgütlerine karşı kopukluk yaşamaktadırlar. Anket sonuçlarına göre bu çalışanlar, işlerine enerji veya tutku ile bağlanmayıp sadece iş yerinde zaman harcamaktadırlar. Adanmayan çalışanlar, genellikle işte gereken minimum çabayı göstererek işlerine devam etmektedirler. Daha iyi istihdam fırsatları arayışı içinde bulunmakta ve daha iyi bir teklif bulduklarında şirketlerinden hızla ayrılmaktadırlar. Gallup tahminlerine göre, ABD işletmelerinde işlerine adanmışlık duymayan çalışanların, yılda yaklaşık 300 milyar dolarlık verimlilik kaybına neden olduğu öne sürülmektedir.

Bu tez çalışmasında örgütler, yöneticiler ve çalışanlar açısından bu denli önemli sonuçları olan çalışan iyi oluşu kavramı teorik olarak açıklanarak, iş talepleri ve iş kaynakları modelini temel alarak yapılan uygulama çalışmasında, çalışan iyi oluşunun işe adanma ve tükenmişlik boyutlarının bir takım iş özellikleri ve bireysel özelliklerden oluşan öncülleri ile olan ilişkileri ve değişkenler arasındaki etkileşimler ortaya koyulmuştur.

Araştırma modelinde çalışan iyi oluşu, olumlu yönde işe adanma ile olumsuz yönde de tükenmişlik ile temsil edilmiştir. Araştırma modelinde, iş talepleri örtük yapısı, “Duygusal Talepler”, “İş-Aile Çatışması”, “İş Güvencesizliği” ve “Rol Çatışması” alt boyutlarından meydana gelen ikinci düzey bir yapı olarak oluşturulmuştur. Yine ikinci düzey iş kaynakları örtük yapısı ise, “Gelişme Olanağı” ve “Topluluk Duygusu” ve “İşin Anlamı” alt boyutlarından meydana gelmektedir.

Araştırmada öncelikle iş talepleri ve iş kaynakları modelinin temel varsayımları olan, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisi ile iş kaynaklarının işe adanma üzerindeki öngörülen pozitif etkileri test edilmiştir. İş talepleri ve kaynakları modelinde öngörüldüğü üzere, iş taleplerinin tükenmişlik ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkili olduğu, iş kaynaklarının ise işe adanma ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, iş taleplerinin işe adanma ile istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişkili olduğu, iş kaynaklarının da tükenmişlik ile istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular literatürde daha önceki yapılan araştırmalar ile uyumludur (Schaufeli ve Bakker, 2004) ve İT-K modelinin temel varsayımlarını oluşturmaktadır.

İş talepleri ve kaynakları modelinde öne sürülen bir başka etki, iş kaynaklarının, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltıcı yönde düzenlemesidir (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). İş kaynakları gibi işin birtakım özellikleri veya bazı bireysel özellikler, iş yerindeki stres kaynaklarının etkilerini tamponlayabilmektedir. Bu araştırmada iş kaynaklarının, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişki düzeyini azaltan düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

İş kaynakları ve iş taleplerinin etkileşimlerine yönelik bir başka test edilen hipotez de iş talepleri fazlayken, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkinin artması veya belirgin olmasıdır. Bu önerme stresli koşullar altında, bireylerin kaynakları bir başa çıkma mekanizması veya stres azaltıcı eylem olarak kullanma olasılıklarının daha yüksek olacağı varsayımına dayanmaktadır (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). İş kaynaklarının işe adanma üzerindeki pozitif etkisinin, iş talepleri daha yükseken daha belirgin olacağı yönündeki önerme test edilmiş, ancak bu etki anlamlı bulunamamıştır. Bu etkileşim etkisinin anlamlı bulunamamasının nedeni, araştırmada kullanılan iş kaynakları ve iş taleplerinin birbirini tamamlar özellikte olmayışı olabilir.

Nitelik ve nicelik bakımından farklı etkilere sahip olabilen farklı iş taleplerinin karşılanmasında destekleyici olarak farklı niteliklerdeki iş kaynaklarına ihtiyaç duyulabilir. İş taleplerinin doğasına göre uygun iş kaynaklarının mevcudiyeti halinde, bu etkileşim etkisinin anlamlı olabileceği düşünülebilir. Örneğin kaynak türü (duygusal destek), talep türüne (müşterilerle çatışmalar) uygun nitelikte ise, düzenleyici etkilerinin görülmesinin daha olası olduğu varsayılır. Talepler ve kaynaklar arasındaki uyuma göre, bunlar arasındaki etkileşim etkilerinin değişebileceği, stres ile ilgili literatürde DISC modelinde (de Jonge & Dormann, 2003, 2006) ve uyum hipotezinde (Cohen & Wills, 1985; Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999) açıklanmıştır. Bu çalışmada çok fazla değişken ve test edilecek hipotez olduğu için, sadece ikinci düzey yapılar arasında hipotezler test edilmiş, her bir iş kaynağı ve her bir iş talebi arasında ayrı ayrı bu etkileşimin varlığı araştırılmamıştır.

Bu aşamaya kadar iş talepleri ve kaynakları modelinin temel varsayımları ve iş kaynakları ve talepleri arasındaki düzenleyici etkiler araştırma örneklemini için test edilmiştir. Akabinde literatürde iş taleplerine yönelik öne sürülen bir sınıflandırma araştırma örneklemini üzerinde doğrulanmak istenmiştir. Bu sınıflandırmaya göre, bazı iş talepleri meydan okuyucu ve bazı iş talepleri ise engelleyici niteliktedir. Meydan okuyucu olarak nitelendirilen iş talepleri, kişisel başarı hissi oluşturarak motive edici bir rol üstlenirken, engelleyici iş talepleri ise çalışanın daha kolay tükenmişlik yaşaması için gerekli zorlanmayı sağlamaktadır. Bu önermeleri test etmek üzere, önceki aşamalarda kullanılan “Duygusal Talepler”, “İş-Aile Çatışması”, “İş Güvencesizliği” ve “Rol Çatışması” alt boyutlarından meydana gelen iş talepleri literatür ile uyumlu olarak (Van Laethem, M., Beckers, D. G., de Bloom, J., Sianoja, M., & Kinnunen, U., 2019) engelleyici iş talepleri kapsamında kabul edilirken, literatürde meydan okuyucu nitelikte oldukları ifade edilen ve bu amaçla daha önceki çalışmalarda (Van Laethem ve diğerleri, 2019) meydan okuyucu iş talepleri kapsamında kullanılan; “Bilişsel Talepler” ve “Nicel Talepler” değişkenleri, meydan okuyucu iş taleplerinin alt boyutları olarak kabul edilmiştir. Böylece oluşturulan engelleyici iş talepleri ve meydan okuyucu iş talepleri ikinci düzey örtük yapılarının, işe adanma ve tükenmişlik ile ilişkileri araştırılmıştır. Sonuç olarak, engelleyici iş taleplerinin literatürdeki geçmiş araştırma bulgularına uyumlu biçimde, tükenmişlik ile pozitif ilişkili ve işe adanma ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer tarafta, meydan okuyucu iş taleplerinin literatürle uyumlu

biçimde işe adanma ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmış, tükenmişlik ile ise beklenin aksine negatif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Meydan okuyucu talepler ile başarılı bir şekilde başa çıkıldığında gurur, takdir ve statüye yol açan iyi sonuçlar elde edilmesine rağmen, uzun dönemde bu taleplere maruz kaldıkça tükenmişlik veya uzun dönemli stresin yol açtığı rahatsızlıkların yaşanabileceği ileri sürülmektedir. (Widmer, Semmer, Kälin, Jacobshagen & Meier, 2012). Bu nedenle meydan okuyucu iş taleplerinin tükenmişlik ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Kesitsel ve meta-analiz tasarımlı çeşitli çalışmalarda, meydan okuyucu iş taleplerinin hem tükenmişlik hem de işe adanma ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Van den Broeck ve diğerleri, 2009; Van den Broeck ve diğerleri, 2010; Crawford, Lepine & Rich, 2010). Mevcut araştırmamızda, meydan okuyucu iş talepleri ve tükenmişlik arasında literatürde öne sürülen pozitif ilişki bulunamamıştır. Meydan okuyucu iş taleplerinin tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, araştırmada meydan okuyucu talepler kapsamında kullanılan bilişsel talepler ve nicel taleplerin, mevcut örnekleme çalışanlar üzerinde tükenmişlik geliştirecek kadar uzun dönemli yoğun bir baskı oluşturmaması ile açıklanabilir. Telekomünikasyon ve teknoloji alanında çalışanlar için özellikle bilişsel talepler, çalışanların genellikle işlerinde yeteneklerini gösterebileceği başarı fırsatları olarak algılanmaktadır. Bu açıdan bu araştırmada meydan okuyucu iş taleplerinin araştırma örneklemi için stres kaynağı olmaktan çok meydan okuyucu yönleri ile daha olumlu algılanan, başarı fırsatları olarak görülmesi, tükenmişlik ile beklenen pozitif ilişkinin bulunamamasına neden olmuş olabilir. Bu durumu destekler şekilde, Schaufeli ve Taris (2014, s. 56) iş yerindeki meydan okuyucu taleplerin aslında kaynaklar olarak kavramsallaştırılabileceğini böylece meydan okuyucu iş taleplerinin de diğer iş kaynaklarına benzer şekilde tükenmişlik ile negatif ilişkili olmasının beklendiğini ifade etmişlerdir.

Ayrıca ilave bir açıklama olarak, bir iş talebinin meydan okuyucu veya engelleyici olarak algılanması, duruma özgü değişebilen öznel bir deneyim olarak kabul edilebilir. Bir kişinin meydan okuyucu olarak algıladığı bir iş talebi, diğer bir kişi tarafından engelleyici bir iş talebi olarak algılanabilir. Bu nedenle iş taleplerini meydan okuyucu veya engelleyici olarak sınıflandırılırken, zaman içinde duruma ve şartlara bağlı olarak değişebilen öznel algılamaları hesaba katabilmek gerekmektedir. Bu nedenle bu sınıflandırmayı yaparken, deneyim örnekleme metodu (experience sampling) gibi bir

yöntem kullanılması en doğru yaklaşım olacaktır. Ancak mevcut çalışmada benimsenen yöntem ile (kesitsel tasarımı bir araştırmada) katılımcılardan bu tür öznel bir değerlendirme alınması mümkün olmadığı için, çoğu insan tarafından meydan okuyucu olarak değerlendirilen iş talepleri bu çalışmada meydan okuyucu iş talepleri grubunda sınıflandırılmıştır. Çoğu insan tarafından engelleyici bulunan iş talepleri ise, engelleyici iş talepleri grubunda sınıflandırılmıştır. Geçmiş araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre birçok insan için geçerli olduğu düşünülen bu sınıflandırma, birçok çalışmada da olduğu gibi (Podsakoff, LePine & LePine, 2007; Searle & Auton, 2015) bir ön kabul olarak benimsenmiştir.

Tez çalışmasında test edilen bir başka hipotezde, meydan okuyucu iş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide önerilen olası aracı rolüdür. Meydan okuyucu olarak değerlendirilen iş taleplerinin, motive edici potansiyellerinin özellikle kaynakların bol olduğu iş ortamlarında kazanıldığı ileri sürülmüştür. Başka bir deyişle, iş kaynaklarının mevcut ve yeterli olması durumunda, bazı iş taleplerinin meydan okuyucu nitelikte algılanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle modele iş kaynakları dahil edilerek, meydan okuyucu iş taleplerinin bir öncülü olarak tanımlanmıştır. Böylece meydan okuyucu iş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide olası aracı rolü test edilmiştir. Sonuç olarak meydan okuyucu iş taleplerinin, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunarak hipotez desteklenmiştir.

Bir sonraki aşamada, bireysel kaynakların iş talepleri ve iş kaynakları modelindeki rolüne ilişkin literatürdeki önermeler test edilmiştir. Bu amayla temel benlik değerlendirmelerinin duygusal denge alt boyutu bireysel kaynaklar kapsamında kullanılmıştır. Literatürde bireysel kaynaklar için, iş talepleri ve iş kaynakları modelinde üstlenebileceği çeşitli roller önerilmiştir.

Öncelikle bireysel kaynaklar genel olarak bireylerin çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme konusunda daha özgüvenli ve dayanıklı olmalarını sağlayan yönleri olarak anlaşılmaktadır. Yeterli bireysel kaynaklar geliştiren çalışanlar, daha esnek, değişime duyarlı, öğrenmeye açık ve bu kaynakların kalıcı olarak geliştirilmesine eğilimli olma eğilimindedir (Airila ve diğerleri, 2014). Çalışanlar kişisel kaynaklarını geliştirip kullandıklarında, daha fazla refah (Gauche ve diğerleri, 2017; Xanthopoulou ve diğerleri,

2009a), daha fazla işe adanma ve iş tatmini (Airila ve diğerleri, 2014; Schaufeli & Taris, 2014) algılama eğilimindedir. Bu nedenle tez çalışmasında öncelikle, bireysel kaynaklar ve işe adanma ile arasında ne tür bir ilişki olduğu araştırılmıştır. Bireysel kaynakların işe adanma ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bireysel kaynakların İT-K modeli içinde aracılık veya düzenleyicilik etkilerine dair olası ilk rolü, iş kaynakları ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmesidir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). İş kaynaklarının bol olduğu bir ortamda çalışan insanlar, işyerindeki gelecekleri hakkında özgüven ve iyimserlik duyguları geliştirmeleri, dolayısıyla bireysel kaynaklarını arttırmaları muhtemeldir. Bireysel kaynakları yüksek olan çalışanların, işe adanma olasılıkları da yüksek olacaktır. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2007) öz yeterlik, iyimserlik ve örgüt temelli özsaygının iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık ettiğini bulmuşlardır. Benzer sonuçlar, Psikolojik Sermaye kavramını oluşturan dört kişisel kaynağa (öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) odaklanan Vink, Ouwenel ve Le Blanc (2011) tarafından da rapor edilmiştir. Bu tez çalışmasında literatürdeki bulgulara benzer şekilde bireysel kaynakların, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Bireysel kaynakların iş talepleri ve iş kaynakları modelinde literatürde önerilen bir başka rolü, bireysel kaynakların iş kaynaklarının öncülü olarak işlev görmesidir. Bu görüşe göre bireysel kaynaklar, bireylerin iş çevresini algılama biçimlerini etkileyebilir. Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1997), özyeterlilik gibi bireysel kaynakların insanların çevrelerini anlama ve ona tepki verme şeklini biçimlendirdiğini öne sürer. Örneğin iş taleplerinin meydan okuyucu algılanması gibi çalışanların algılama biçimlerini etkileyebilir veya iş kaynaklarının motive edici özelliklerinin daha çok fark edilmesini sağlayabilir, böylece çalışanların çevreye karşı olan tepkilerini biçimlendirerek, daha çok iş kaynağı oluşturabilmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Judge, Bono ve Locke (2000), çalışanların temel benlik değerlendirmelerinin, onların iş özelliklerini algılama şeklini belirlediğini ve bunun da iş tatminini ve performansını etkileyeceğini savunmuştur. Bu amaçla bu tez çalışmasında bireysel kaynaklar iş kaynaklarının bir öncülü olarak modellenerek, bireysel kaynaklar ve işe adanma arasındaki ilişkide iş kaynakları aracı değişken olarak konumlandırılmıştır. Böylece oluşturulan modelin yapısal eşitlik modellemesi analizleri sonucunda, iş kaynaklarının

bireysel kaynaklar ve işe adanma arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu tez çalışmasında hem “iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkide bireysel kaynakların”, hem de “bireysel kaynaklar ve işe adanma arasındaki ilişkide iş kaynaklarının” kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması, iş kaynakları ve bireysel kaynaklar arasında çift yönlü karşılıklı bir ilişki olduğunu ima etmektedir. İş kaynaklarının motive edici potansiyelleri ile kişinin bireysel kaynaklarını olumlu etkilemesi olasıdır. Bireysel kaynakların ise kişinin daha fazla iş kaynaklarına erişimi için imkanlar oluşturması muhtemeldir. Bu yönüyle iş kaynakları ve bireysel kaynaklar arasında öngörülen çift yönlü karşılıklı ilişkinin doğrulanması için farklı çalışmalarda benzer sonuçların elde edilip edilemeyeceğinin araştırılması yararlı olacaktır.

Tez çalışmamızda bireysel kaynaklar ile ilgili bir diğer hipotezde de bireysel kaynakların iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkide, düzenleyici bir role sahip olabileceği hususunda literatürde öne sürülen düzenleyicilik etkisi sınanmıştır. Bireysel kaynakların, iş kaynaklarına benzer şekilde, iş taleplerinin sağlığı bozucu etkisini hafiflettikleri, yani iş talepleri ile iyi oluş sonuçları arasındaki ilişkide, düzenleyici etkide bulundukları düşünülmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Bakker, Demerouti ve Euwema (2005) araştırmalarında iş kaynaklarının iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi azalttıklarını göstermiştir. Bu önermeyi test etmek için bu tez çalışmasında oluşturulan modelde, bireysel kaynakların, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azalttığı tespit edilerek düzenleyicilik hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmada iş talepleri ve iş kaynakları modeli kapsamında ele alınan son değişken bireysel taleplerdir. İş talepleri ve iş kaynakları modelinde iş talepleri ile yapılan araştırmalar literatürde oldukça sınırlıdır. Bireysel taleplerin ne olabileceği bu kapsamda hangi değişkenlerin kullanılabileceği konusunda da bir açıklık bulunmamaktadır. Bireysel taleplerin, iş sonuçları konusunda bireyin kendisine yüklediği sorumlulukları kapsayabileceği düşünülmektedir. Bireysel talepler; bireyleri işlerinde çaba harcamaya zorlayan ve dolayısıyla fiziksel ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan, kendi performansları ve davranışları için belirledikleri standartlar olarak tanımlanmıştır (Bakker & Demerouti, 2017). Mükemmeliyetçilik kavramının, bireyin iş sonuçları hakkında, kendi kişisel beklentilerini ve kişisel olarak belirlediği performans

standartlarını içermesi nedeniyle, çalışmada bireysel talepler kapsamında değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Pozitif ve negatif mükemmeliyetçilik sınıflandırmasının iş talepleri için önerilen meydan okuyucu ve engelleyici talepler sınıflandırmasına benzer olması nedeniyle, tez çalışmasında mükemmeliyetçiliğe pozitif ve negatif mükemmeliyetçilik alt boyutları ile yer verilmiştir.

İş Talepleri-Kaynaklar Teorisini temel alarak, işe adanmışlığın tahmininde pozitif mükemmeliyetçiliğin bireysel kaynaklara benzer bir işleve sahip olacağı, negatif mükemmeliyetçiliğin ise tükenmişliğin bir öncülü olarak engelleyici taleplere benzer bir işlev göreceği düşünülmüştür. Bu amaçla oluşturulan ilk modelde, pozitif mükemmeliyetçiliğin işe adanma ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkili, negatif mükemmeliyetçiliğin ise tükenmişlik ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca pozitif mükemmeliyetçiliğin tükenmişlik ile istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişkili olduğu, negatif mükemmeliyetçiliğin ise işe adanma ile istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Pozitif mükemmeliyetçilik işe yönelik olumlu bir motivasyon oluşturan bireysel bir kaynak gibi işlev görürken, negatif mükemmeliyetçilik kişisel olarak tatmin edilemeyen ulaşılamaz standartları temsil eden, kişi için tüketici hedefler oluşturmaktadır.

Bireysel talepler ile test edilen ikinci bir modelde, bireysel talepler, iş kaynakları ve iş taleplerinin birer öncülü olarak değerlendirilmiştir. Bireysel taleplerin, İT-K modelinde iş talepleri ve iş kaynaklarının nasıl algılanacağını belirlediği öngörülerek oluşturulan bu ikinci modelde, pozitif mükemmeliyetçiliğin işin belirlenen kişisel standartlara uyumlu sonuçlandırılabilmesi adına iş kaynaklarının değerli bir kaynak olarak algılanmasına katkıda bulunacağı, negatif mükemmeliyetçiliğin ise mevcut iş taleplerinin daha ulaşılamaz görülmesine neden olarak, iş taleplerinin daha zorlayıcı olarak algılanmasına neden olabileceği öne sürülmüştür. Bu amaçla oluşturulan modelde, iş kaynaklarının, pozitif mükemmeliyetçilik ve işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık edeceği, iş taleplerinin ise negatif mükemmeliyetçilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık edeceği ileri sürülmüştür. Test edilen her iki hipotez için de istatistiksel olarak anlamlı tam aracılık etkisi bulunmuştur. Bireysel özelliklerin iş çevresinin olumlu ve olumsuz özelliklerinin algılanma biçimini hem olumlu hem olumsuz yönde etkilediğine dair önemli bir kanıt elde edilmiştir.

Tez çalışmasında son olarak, pozitif mükemmeliyetçilik ve negatif mükemmeliyetçiliğin, bireysel kaynaklar, iş talepleri ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiler üzerinde, olası düzenleyicilik etkilerinin mevcudiyeti test edilmiştir. Pozitif mükemmeliyetçiliğin bireysel bir kaynak işlevinde, negatif mükemmeliyetçiliğin ise bireysel bir talep işlevinde olduğu önermesinden yola çıkarak (Schmitt, Prestele & Reis, 2021), pozitif mükemmeliyetçiliğin iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltacak yönde düzenleyeceği, negatif mükemmeliyetçiliğin ise iş kaynakları ve işe adanma arasındaki pozitif ilişkiyi azaltacak yönde düzenleyeceğine dair hipotezler test edilmiştir. Pozitif mükemmeliyetçiliğin iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi azaltacak yönde düzenlediğine dair hipotez doğrulanmıştır. Bu durum bireysel kaynaklarda olduğu gibi, pozitif mükemmeliyetçiliğin bireysel bir kaynak gibi işlev gördüğünü ve pozitif mükemmeliyetçiliğin kişide yarattığı, olumlu sonuçlar alınacağına dair yüksek beklentiler sayesinde, iş taleplerinin yarattığı gerilimlerin hafifletildiğini göstermektedir. Negatif mükemmeliyetçilik için ise, iş kaynakları ve işe adanma arasındaki ilişkiyi, azaltıcı yönde düzenlemesi beklenen düzenleyici etki hipotez testinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, araştırmada iş kaynakları kapsamında kullanılan, gelişme olanağı, işin anlamı ve topluluk duygusu değişkenlerinin her birinin, negatif mükemmeliyetçiliğin olumsuz etkileri ile etkileşim göstermemesi ile açıklanabilir. Bu tez çalışmasında iş kaynakları değişkeni, ikinci düzey ve üç alt boyuttan oluşan bir değişken olarak kullanılmıştır. Bu alt boyutların her biri için ayrıca hipotez testi yapılarak, düzenleyicilik etkisinin ayrı ayrı mevcudiyeti araştırılmalıdır. Ancak değişken sayısının fazla olması nedeniyle alt boyutlar ile ilgili testler bu tez çalışmasında gerçekleştirilememiştir.

Bu çalışma çeşitli sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle kesitsel bir araştırma olması nedeniyle, araştırma bulgularının geçerliliği sadece araştırmaya katılan örneklem ile sınırlıdır. Tüm değişkenlerin tek seferde eşzamanlı olarak ölçülmesi, tükenmişlik ve işe adanma gibi zaman içinde değişebilen yapıların ortalama bir değerinin elde edilmesine neden olmakta, bu yapılardaki değişimleri etkileyen faktörlerin yüksek hassasiyetle yakalanamamasına neden olmaktadır. Bu durum araştırmayı zayıflatan faktörlerden biridir.

Başka bir sınırlılık, bu tezde ve İT-K modeli ile yapılan literatürdeki birçok araştırmada, iş çevresindeki bir özelliğin bir ön kabul ile iş talepleri veya iş kaynakları

kavramı altında sınıflandırılmış olmasıdır. İş yerindeki çevresel özellikler çalışanların öznel değerlendirmelerine tabiidir. Kimi çalışanlar için iş kaynağı olarak değerlendirilen işe ait bir özellik, diğer çalışanlar tarafından bir kaynak olarak değerlendirilmeyebilir. Zaman zaman çeşitli kaynaklardan yoksun olmak, bir iş talebi olarak algılanabilir. Örneğin işine etkide bulunmak istediği halde bulunamayan, kararlara katılamayan bir çalışan açısından, “işe etki” olarak adlandırılan iş kaynağından yoksun olmak, çalışana çeşitli zorluklar doğurarak, genel olarak bir iş kaynağı olduğu kabul edilen işe etki olgusunun bu çalışan için bir iş talebi olarak algılanmasına neden olacaktır. Dolayısıyla iş özelliklerinin bir iş kaynağı ya da bir iş talebi olarak sınıflandırılmasında veya iş taleplerinin meydan okuyucu veya engelleyici olarak sınıflandırılmasında daha doğru bir değerlendirme yapabilmek için, bireylerin o konudaki algılamalarını ve anlık değerlendirmelerini tekrarlı olarak ölçebilecek, böylece algılamalarında zamanla oluşan değişimleri de yakalayabilecek, boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece bir ön kabulle iş talepleri ve iş kaynakları kavramları altında yapılan sınıflandırmalar ve kavramsallaştırmalar, “olumlu değerlendirilen iş özellikleri” ve “olumsuz değerlendirilen iş özellikleri” gibi daha doğru bir temel üzerinde yeniden kavramsallaştırılabilecek ve ölçümü mümkün olabilecektir. Son dönemde mobil telefon uygulamaları kullanılarak “deneyim örnekleme metodu” olarak adlandırılan bir yöntem ile, anlık değişebilen öznel değerlendirmeler yaşantının devam ettiği ortam içinde kolaylıkla ölçülebilmektedir. Böylece geniş bir zaman dilimi içinde tekrarlı yapılan ölçümlerle, sorgulanan iş çevresinin ölçüm anında bir kaynak ya da talep olarak algılanması konusundaki öznel değerlendirmeler ve durumsallık arz eden diğer faktörler, araştırmacılara daha gerçekçi ve doğruya yakın bilgiler sağlayan bir ölçüm metodu ile sunulabilmektedir. Yeni yapılacak araştırmalarda bu metodun kullanılması daha açık ve net sonuçlar elde edilmesini sağlayabilecektir.

Son olarak, bu tezde açıklanan “çalışan iyi oluşu” kavramı, işyerinde fiziksel çevrenin kalitesi ve güvenliğinden, çalışanların işleri, çalışma ortamları, iş arkadaşları, işyerindeki iklim ve iş organizasyonunun bütünü hakkında nasıl hissettiklerine kadar, çalışma yaşamının tüm yönleriyle ilgilidir. Çalışan iyi oluşunu bir örgüt içinde olumlu yönde tesis etmek, örgütler, yöneticiler ve işletme yönetimi alanındaki tüm uygulayıcılar için oldukça önemlidir ve gereklidir. Güvenli ve sağlıklı bir iş çevresinde, işinden tatmin duyan, işlerine bağlı ve adanmış çalışanlardan oluşan, değerli bir insan kaynağı

potansiyeline sahip olan örgütlerin, yüksek performans gösterip amaçlarına başarıyla ulaşması ve rekabette sürdürülebilir üstünlükler kazanması muhtemeldir. Bu bağlamda, çalışan sağlığını ve iyi oluşunu daha iyi bir seviyeye getirebilmek, çalışan sağlığını ve iyi oluşunu etkileyen iş özelliklerini ve kişisel özellikleri değerlendirebilmek için alandaki uygulayıcılar, işletme yöneticileri ve danışmanlık sağlayanlar çeşitli araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tezde ele alınan IT-K modeli, uygulayıcılara çalışan iyi oluşunu belirleyen faktörleri ve çalışan iyi oluşunun sonuçlarını analiz etmek için faydalı olabilecek, geniş ve esnek bir çerçeve sunmaktadır. IT-K modeli, çalışan iyi oluşunu nedensel olarak açıkladığı düşünülen son derece geniş bir iş özellikleri ve kişisel özellikler kümesine ve bunların sonuçlarına uygulanabilir. Bu esnekliği sayesinde pratikte bir organizasyonun özel ihtiyaçlarına göre de uyarlanabilir. Örneğin, organizasyonel değişim geçiren bir hastane ortamında, belirli taleplere (örneğin rol çatışması, küçülme, iş güvencesizliği), belirli kaynaklara (örneğin yönetime güven, görev çeşitliliği, iletişim ve bilgi) ve belirli sonuçlara (örneğin, işten ayrılma niyeti, hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık, yaralanmalar ve kazalar) odaklanılarak model uygulanabilir. Farklı bir örnek vermek gerekirse, örneğin endüstriyel bir iş yerinde, odaklanılan konular daha farklı taleplerden (örneğin, fiziksel talepler, aşırı iş yükü, zaman baskısı), kaynaklardan (örneğin, finansal ödüller, işin meydan okuyucu olması, geri bildirim) ve sonuçlardan (örneğin, devamsızlık, görev içi performans ve ekstra rol performansı) oluşabilir. IT-K modeli, araştırmacılara ve uygulayıcılara, belirli bir durumda ne tür sonuçlar elde edecekleri hakkında ve çalışan sağlığı, iyi oluşu ve performansını iyileştirmek için hangi kavramların hedeflenmesi gerektiği konusunda, hızlı bir kavrayış elde etmelerine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. İçinde L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (ss. 267-299). Academic Press.
- Agho, A. O., Price, J. L., and Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity, and negative affectivity. *Journal of Occupational Psychology*, 65, 185–196.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Sage.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87–105.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244–263.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Ali N, Ali A (2014). The mediating effect of job satisfaction between psychological capital and job burnout of Pakistani nurses. *Pak J Commer Soc Sci*, 8(2), 399–412
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allport, G. W. (1955). *Becoming: basic considerations for a psychology of personality*. Yale University Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amitai Etzioni. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. Holt, Rinehart and Winston.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Anic, P., & Tončić, M. (2013). Orientations to happiness, subjective well-being and life goals. *Psihologijske Teme*, 22(1), 135-153.
- Antrobus, J. S., Coleman, R., & Singer, J. L. (1967). Signal-detection performance by subjects differing in predisposition to daydreaming. *Journal of Consulting Psychology*, 31(5), 487–491.
- Argyle, M. (2013). *The psychology of happiness*. Routledge.

- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Ardıç, K., & Polatci, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556.
- Aziz, S., & Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 52-62.
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Baillien, E., Rodríguez-Muñoz, A., Van den Broeck, A., & De Witte, H., (2011). Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study. *Work & Stress*, 25(2), 128-146.
- Bakır, M., & Doğan, V. (2021). Ortak metod varyans: prosedürel ve metodolojik çözümler. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 401-455.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the wolf. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309 - 328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209-223
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2014) Job demands-resources theory. İçinde Chen, P.Y. & Cooper, C.L. (Ed.), *Work and wellbeing: A complete reference guide* (ss. 1-28). John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.

- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being. İçinde K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Ed.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (ss. 178–187). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23-33.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands- resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A fiveyear longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 425–441.
- Bakker, A. B., Van Emmerik IJ. H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21(3), 309-324
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901-911.
- Bakker, A.B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bal, E. A. (2008). *Öz-yeterlik, ortamsal faktörler ve esenlik: işe gönülden adanmanın etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2011). Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: An integrated model. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 499-513.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The foundation of agency. İçinde W. J. Perrig & A. Grob (Ed.), *Control of human behavior, mental processes, and consciousness: essays in honor of the 60th birthday of august flammer* (ss. 17-33). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 750-762.
- Baron, R. A., Fortin, S. P., Frei, R. L., Hauver, L. A., & Shack, M. L. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1(2), 133-152.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS One*, 14(4), Article e0215957.
- Bartels, M. (2015). Genetics of wellbeing and its components satisfaction with life, happiness, and quality of life: A review and meta-analysis of heritability studies. *Behavior Genetics*, 45(2), 137-156.

- Basinska, B. A., & Gruszczynska, E. (2020). Burnout as a state: random-intercept cross-lagged relationship between exhaustion and disengagement in a 10-day study. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 267-278.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71-98.
- Batson, C. D. (1990). Affect and altruism. İçinde B. S. Moore & A. M. Isen (Ed.), *Affect and social behavior* (ss. 89–125). Cambridge University Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bayazıt, M. (2003). *Core self-evaluations scale adaptation study* (Unpublished manuscript). Koç University Department of Psychology.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054.
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. Routledge.
- Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: when helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 45-59.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. İçinde J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (ss. 247–281). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301-317.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2019). Ultra-kısa işe angaje olma ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2863-2872.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2007). The gender pay gap: Have women gone as far as they can?. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 7-23.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115-127.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley and Sons
- Blom, V., Richter, A., Hallsten, L., & Svedberg, P. (2018). The associations between job insecurity, depressive symptoms and burnout: The role of performance-based self-esteem. *Economic and Industrial Democracy*, 39(1), 48-63.
- Boniwell, I. (2008). *Positive psychology in a nutshell: A balanced introduction to the science of optimal functioning*. Personal Well-Being Centre.

- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. İninde N. Schmitt & W. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* (ss. 71-98). Jossey-Bass.
- Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the puma study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(2), 98-106.
- Bouchard, C., Rhéaume, J., & Ladouceur, R. (1999). Responsibility and perfectionism in OCD: An experimental study. *Behaviour Research and Therapy*, 37(3), 239-248.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., & Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-level theory, opponent process theory, and dispositions: an integrated approach to the stability of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1044-1053.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.
- Bowling, N.A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviours. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119–130.
- Boyd, C.M., Bakker, A.B., Pignata, S., Winefield, A.H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among australian university academics. *Applied Psychology: An International Review*, 60(1), 112-140.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Aldine.
- Branton, P. (1970). A field study of repetitive manual work in relation to accidents at the work place. *The International Journal of Production Research*, 8(2), 93-107.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194-203.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54.

- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102-123.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717-727.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress?. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 193-198.
- Brief, A. P., Butcher, A. H., & 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.
- Brown, K. W., & Kasser, T. (2005). Are psychological and ecological well-being compatible? The role of values, mindfulness, and lifestyle. *Social Indicators Research*, 74(2), 349-368.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour. *Work & Stress*, 25(2), 93-107.
- Burke, M. J., Brief, A. P., George, J. M., Roberson, L., & Webster, J. (1989). Measuring affect at work: confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1091-1102.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... & Lincke, H. J. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482-503.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. *European Review of Social Psychology*, 10(1), 259-291.
- Buunk, B. P., Jonge, J. d., Ybema, J. F., & Wolff, C. J. d. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. İçinde P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Ed.), *Handbook of work and organizational: work psychology* (ss. 145-182). Psychology Press Taylor & Francis.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Veri analizi el kitabı*. Pegem/A Yayıncılık.
- Cacioppo, J. T., & Berntson, G. G. (1999). The affect system: Architecture and operating characteristics. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 133-137.

- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Berntson, G. G. (1999). The affect system has parallel and integrative processing components: Form follows function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 839-855.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship*, 3(13), 361-370.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301-320.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: a control-process view. *Psychological Review*, 97(1), 19-35.
- Chang, C.-H. (D.), Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81-128.
- Chay, Y. W., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Christian, J. S., & Ellis, A. P. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193-208.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Compton, W. C., Smith, M. L., Cornish, K. A., & Qualls, D. L. (1996). Factor structure of mental health measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 406-413.
- Cosmides, L., & Tooby, J. (1992). Cognitive adaptations for social exchange. İçinde J. H. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby (Ed.), *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture* (ss. 163–228). Oxford University Press.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). *The nature and measurement of work stress: theory and practice*. Taylor & Francis.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Crocker J & Wolfe CT (2001) Contingencies of self-worth. *Psychological Review*, 108(3), 593- 623.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. BasicBooks.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). The promise of positive psychology. *Psihologijske Teme*, 18(2), 203-211.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge University Press.

- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2014). The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents. *İçinde Flow and the foundations of positive psychology* (ss. 175-197). Springer.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. *İçinde A. J. Elliot & C. S. Dweck (Ed.), Handbook of competence and motivation* (ss. 598–608). Guilford Publications.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 295-325.
- Dalay, G. (2007). *Örgüte güven, işe cezbolma, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Damrad-Frye, R., & Laird, J.D. (1989). The experience of boredom: The role of the self-perception of attention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 315-320.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Davies, D.R., Shackleton, V., & Prasuraman, R. (1983). Monotony and boredom. *İçinde: Hockey Robert (Ed.), Stress and fatigue in human performance* (ss.1-32). Wiley.
- De Jonge, J., Demerouti, E., & Dormann, C. (2013). Current theoretical perspectives in work psychology. *İçinde M. Peeters, J. Jonge, de, & T. Taris (Ed.), An introduction to contemporary work psychology* (ss. 89-114). Wiley-Blackwell.
- DECI, E.L. & RYAN, R.M. (1985). *Intrinsic motivation & self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *İçinde Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (ss. 11-40). Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. *İçinde H. M. Kernis (Ed.), Efficacy, agency and self-esteem* (ss. 31–49). Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R., & van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: when help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324-331.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Dember, W. N., & Brooks, J. (1989). A new instrument for measuring optimism and pessimism: Test-retest reliability and relations with happiness and religious commitment. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 27(4), 365-366.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131-149.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50-68.
- Derryberry, D., & Tucker, D. M. (1994). Motivating the focus of attention. İçinde P. M. Niedenthal & S. Kitayama (Ed.), *The heart's eye: Emotional influences in perception and attention* (ss. 167-196). Academic Press.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93-108.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (1994). Measuring subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 28, 35-89.
- 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. (2009). *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*. Springer.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. İçinde D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (ss. 213–229). Russell Sage Foundation.
- Diener, E., & Suh, M. E. (1997). Subjective well-being and age: An international analysis. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 17(1), 304-324.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being. İçinde Diener, E. (Ed), *Assessing well-being* (ss.247-266). Springer.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Dutton, J.E. and Heaphy, E.D. (2003) The power of high-quality connections. İçinde Cameron, K. and Dutton, J., (Ed.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (ss.262-278). Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2017). Moving forward: Positive relationships at work as a research frontier. İçinde *Exploring positive relationships at work* (ss. 387-400). Psychology Press.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Eboli, L., & G. (2012). Structural equation modelling for analysing passengers' perceptions about railway services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 54, 96-106.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Eid, M., & Diener, E. (2004). Global judgments of subjective well-being: Situational variability and long-term stability. *Social Indicators Research*, 65(3), 245-277.
- Elliot, A. J., & Sheldon, K. M. (1997). Avoidance achievement motivation: a personal goals analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 171-185.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055–1067.

- Eryılmaz, A., & Doğa, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.
- Eysenck, H. J. (1963). Biological basis of personality. *Nature*, 199, 1031-1034.
- Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. İçinde L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (ss. 244–276). The Guilford Press.
- Farmer, R., & Sundberg, N. D. (1986). Boredom proneness--the development and correlates of a new scale. *Journal of Personality Assessment*, 50(1), 4-17.
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: a one- year follow- up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 461-476.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using spss*. Sage.
- Fisher, C. D. (1987). *Boredom: Construct, causes, and consequences*. Technical report ONR-9, Texas A & M University.
- Fisher, C. D. (1997). *Emotions at work: What do people feel and how should we measure it?*. Bond University School of Business (Discussion Paper No. 63).
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fisher, C. D. (2008). Emotions in and around performance: The thrill of victory, the agony of defeat. İçinde N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Ed.), *Research companion to emotion in organizations* (ss. 120–135). Edward Elgar Publishing.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. İçinde P. Y. Chen & C. L. Cooper (Ed.), *Work and wellbeing* (ss. 9–33). Wiley Blackwell
- Fisherl, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3), 395-417.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. McGraw-Hill
- Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2002). *Perfectionism: Theory, research, and treatment*. American Psychological Association.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: Lisrel and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Frankenhaeuser, M., & Gardell, B. (1976). Underload and overload in working life: Outline of a multidisciplinary approach. *Journal of Human Stress*, 2(3), 35-46.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. İçinde P. Devine, & A. Plant (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (ss. 1-53). Academic Press.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation And Emotion*, 24(4), 237-258.
- Freeneey, Y. M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46(12), 1557-1565.
- French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Wiley.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frost, R. O., Heimberg, R. G., Holt, C. S., Mattia, J. I., & Neubauer, A. L. (1993). A comparison of two measures of perfectionism. *Personality and Individual Differences*, 14(1), 119-126.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14(5), 449-468.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Furnham, A., Brewin, C. R., & O'Kelly, H. (1994). Cognitive style and attitudes to work. *Human Relations*, 47(12), 1509-1521.
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of Personality*, 77(4), 1025-1050.
- Ganster, D. C. (1989). Worker control and well-being: A review of research in the workplace. *Job Control and Worker Health*, 3(23), 213-229.
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016). Model Fit Measures. AMOS Plugin.

- Gauche, C., de Beer, L. T., Brink, L. (2017). Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–13.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. Pearson.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267.
- Gievski, M. J., & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. İçinde S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice* (ss. 264–271). Edward Elgar Publishing.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grubb, E. A. (1975). Assembly line boredom and individual differences in recreation participation. *Journal of Leisure Research*, 7(4), 256-269.
- Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W. B., & Depolo, M. (2012). Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. *The Career Development International*, 17(4), 375–389.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers’ work engagement and performance: Integrating leader– member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Güneşer, A. B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person-supervisor fit* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal Of Occupational Psychology*, 62(3), 235-248.

- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), 340-381.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall, Inc.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Jokisaari, M. (2011). A 35-year follow-up study on burnout among Finnish employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 345-360.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Hakanen, J.J., Peeters, M.C., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8-30.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behaviour*, 73, 78-91.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. İçinde A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 102–117). Psychology Press.

- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hallsten, L., Josephson, M. & Torgén, M. (2005) *Performance-based self-esteem: A driving force in burnout processes and its assessment*. National Institute for Working Life.
- Hamachek, D. E. (1978). Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 15(1), 27–33.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60–78.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110-128.
- Hansez, I., & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 267-278.
- Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., & Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1121-1144.
- Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its definition and nature. *Human Relations*, 56(3), 291-319.
- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305-350.
- Harrison, D.A., Newman, D.A. & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–25.
- Hart, P. M., & Cooper, C. L. (2002). Occupational stress: Toward a more integrated framework. İcinde N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (ss. 93–114). Sage Publications.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222-235.
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 456-470.

- Hill, A. P., & Curran, T. (2016). Multidimensional perfectionism and burnout: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 269-288.
- Hill, A. B., & Perkins, R. E. (1985). Towards a model of boredom. *British Journal of Psychology*, 76(2), 235-240.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Plenum Press.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hobfoll, S.E. & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. İçinde Golembiewski, R.T., (Ed.), *Handbook of organization behavior* (ss. 57-80). Marcel Dekker.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Holman, D., & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284-295.
- Holman, D., Martinez- Iñigo, D., & Totterdell, P. (2008). Emotional labor, well- being, and performance. İçinde S. Cartwright & C. Cooper, (Ed.), *The Oxford handbook of organizational well being* (ss.331-355). Oxford Academic.
- Holton III, E. F., & Russell, C. J. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 163-172.
- Hom, Peter W. & Rodger W. Griffeth (1995). *Employee turnover*. Southwestern College Publishing.
- Howard, M., and Krannitz, M. (2017). A reanalysis of occupation and suicide: Negative perceptions of the workplace linked to suicide attempts. *Journal of Psychology*, 151, 767– 788.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Hu, Q., Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2011). The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181-190.
- Hu, X., & Kaplan, S. (2015). Is “feeling good” good enough? Differentiating discrete positive emotions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 39-58.
- Hugo, M. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Mifflin.
- Hui, C., Lam, S. K., & Law, K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A quasi-field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 822–828.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huta, V. (2013a). Pursuing eudaimonia versus hedonia: Distinctions, similarities, and relationships. İçinde A. S. Waterman (Ed.), *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia* (ss. 139–158). American Psychological Association.
- Huta, V. (2013b). Eudaimonia. İçinde S. A. David, I. Boniwell, & A. Conley Ayers (Eds.), *The Oxford handbook of happiness* (ss. 201–213). Oxford University Press.
- Huta, V. (2016). Eudaimonic and hedonic orientations: Theoretical considerations and research findings. İçinde J. Vittersø (Ed.), *Handbook of eudaimonic well-being* (ss. 215–231). Springer International Publishing AG.
- Huta, V. (2017). An overview of hedonic and eudaimonic well-being concepts. İçinde L. Reinecke & M. B. Oliver (Ed.), *The routledge handbook of media use and well-being: International perspectives on theory and research on positive media effects* (ss. 14–33). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762.
- Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425-1456.
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. İçinde M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and*

organizational psychology (ss. 165–207). Consulting Psychologists Press.

- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1119-1139.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750-759.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367-389.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49(3), 561-575.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment*. Cambridge Books.
- Johnson, D. P., & Slaney, R. B. (1996). Perfectionism: Scale development and a study of perfectionistic clients in counseling. *Journal of College Student Development*, 37(1), 29-41.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson, L. B. (1991). Job strain among police officers: Gender comparisons. *Police Stud.: Int'l Rev. Police Dev.*, 14(1), 12-16.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19.
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (2018). Work and well-being. İçinde *Well-being* (ss. 89-108). Palgrave Macmillan.
- Joling, C. I., Blatter, B. M., Ybema, J. F., & Bongers, P. M. (2008). Can favorable psychosocial work conditions and high work dedication protect against the occurrence of work-related musculoskeletal disorders?. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34(5), 345-355.
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709-722.
- Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 395-401.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 849-863.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126-138.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. & Thoresen, C.J., (2003) The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*. 56, pp. 303-331.
- Jung, C. G. (1933). *Modern man in search of a soul* (Çev. WS Dell & Cary F. Baynes). Harcourt Brace Jovanovich.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. İçinde D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (ss. 3–25). Russell Sage Foundation.

- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754-761.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665.
- Kass, S. J., & Vodanovich, S. J. (1990). Boredom proneness: Its relationship to Type A behavior pattern and sensation seeking. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 27(3), 7-16.
- Kass, S.J., Vodanovich, S.J., & Callender, A. (2001). Statetrait boredom: The relationship to absenteeism, tenure and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16, 317-327.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (2001). Be careful what you wish for: Optimal functioning and the relative attainment of intrinsic and extrinsic goals. İçinde P. Schmuck & K. M. Sheldon (Ed.), *Life goals and well-being: Towards a positive psychology of human striving* (ss. 116-131). Hogrefe & Huber Publishers.
- Kennedy, P. 2008. *A guide to econometrics*. Blackwell Publishing.
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007.
- Kim, S. S., Shin, D., Vough, H. C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 71(10), 1319-1347.

- King, E.B., De Chermont, K., West, M., Dawson, J.F., & Hebl, M.R. (2007). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 631-645.
- Kisbu, Y. (2006). *Influences of regulatory focus, core self-evaluations and age on biases in perception and choice* (Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kluger, A. N., Lewinsohn, S., & Aiello, J. R. (1994). The influence of feedback on mood: Linear effects on pleasantness and curvilinear effects on arousal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), 276-299.
- Kohler, S. S., & Mathieu, J. E. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 515-530.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1(1), 50-63.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 79-88.
- Kraiger, K., Billings, R. S., & Isen, A. M. (1989). The influence of positive affective states on task perceptions and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(1), 12-25.
- Kraut, R. (1979). Two conceptions of happiness. *The Philosophical Review*, 88(2), 167-197.
- Kristensen, T. S., & Borg, V. (2003). *Copenhagen psychosocial questionnaire (COPSOQ)*. AMI.
- Kubovy, M. (1999). On the pleasures of the mind. İçinde D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (ss. 134-154). Russell Sage Foundation.
- Kumar, A., & Narula, S. (2021). Quantitative demands, burnout, and allied outcomes for Indian police officers. *FIIB Business Review*, 10(1), 74-85.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure 1. *Personnel Psychology*, 8(1), 65-77.

- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 181-198.
- Lawler III, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352-367.
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. İçinde R. Crandall & P. L. Perrewé (Ed.), *Occupational stress: A handbook* (ss. 3–14). Taylor & Francis.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer Publishing Co.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing.
- Lee, J. J. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Lee, T. W. (1986). Toward the development and validation of a measure of job boredom. *Manhattan College Journal of Business*, 15(1), 22-28.
- Leiter, M. P. (2012). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. Springer.
- Leiter, M. P., Day, A., Oore, D. G., & Spence Laschinger, H. K. (2012). Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 425-434.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 12-58.
- Lorente Prieto, L., Salanova Soria, M., Martínez Martínez, I., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the job demands resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354–360.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Li, P., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2020). Challenge and hindrance appraisals of job demands: one man's meat, another man's poison? *Anxiety, Stress, & Coping*, 33(1), 31-46.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

- Lin, S. H. J., & Johnson, R. E. (2018). Opposing affective and cognitive effects of prevention focus on counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 283-296.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & 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.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B, & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist. *Computers in Human Behaviour*, 23, 825-841.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. İçinde Dunnette, M.D., (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1297-1343). Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Lodahl, T.M. and Kejner, M.M. (1965) The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2008). The five-factor theory of personality. İçinde O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (ss. 159–181). The Guilford Press.
- Magnuson, J. (1990). Stress management. *Journal of Property Management*, 55(3), 24-27.

- Malhotra N. K., Dash S. (2011). *Marketing research an applied orientation*. Pearson Publishing.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. İçinde A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (ss. 107–143). Emerald Group Publishing.
- Martin, P., Salanova, M., & Peiro, J.M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Martin, T. N., & Hafer, J. C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full- and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 310-331.
- Martinussen, M., Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35(3), 239-249.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. İçinde W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Ed.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (ss. 19–32). Taylor & Francis..
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. CPP.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matthews, G., Davies, D. R., Stammers, R. B., & Westerman, S. J. (2000). *Human performance: Cognition, stress, and individual differences*. Psychology Press.
- Mauno, S., Kinnunen, U.M., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 149-171.
- Maxwell, G., & Steele, G. (2003). Organisational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.

- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., O'Boyle Jr, E. H., & Cigularov, K. P. (2013). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101-137.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrialized civilization*. Ayer.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. İçinde H. Gunz, & M. Peiperl (Ed.), *Handbook of career studies* (ss. 215-240). Sage Publications.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215.
- Melamed, S., Fried, Y., & Froom, P. (2001). The interactive effect of chronic exposure to noise and job complexity on changes in blood pressure and job satisfaction: A longitudinal study of industrial employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 182–195.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Metin, Ü. B. (2010). *The antecedents and consequences of burnout, work engagement and workaholism* (Yüksek Lisans Tezi). Middle East Technical University Department of Industrial and Organisational Psychology.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C.M. and Gross, J.J. (2009), Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. İçinde Härtel, C.E.J., & Ashkanasy, N.M., & Zerbe, W.J., (Ed.), *Emotions in groups, organizations and cultures* (ss. 245-273). Emerald Group Publishing.
- Mikulas, W. L., & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43(1), 3-12.

- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.
- Mohren, D. C., Swaen, G. M., Kant, I., Van Amelsvoort, L. G., Borm, P. J., & Galama, J. M. (2003). Common infections and the role of burnout in a Dutch working population. *Journal of Psychosomatic Research*, 55(3), 201-208.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. İçinde W. Borman, R. Klimoski, & D. Ilgen (Ed.), *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology* (ss. 423–452). John Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. İçinde J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (ss. 39-91). Emerald Group Publishing.
- Morgeson, F.P., & Humphrey, S.E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321–1339.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mostert, K., Peeters, M., & Rost, I. (2011). Work-home interference and the relationship with job characteristics and well-being: A South African study among employees in the construction industry. *Stress and Health*, 27(3), 238-251.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1997). The new scientific pursuit of happiness. *Harvard Mental Health Letter*, 4(2), 4-7.
- Naragon-Gainey K, & Watson D (2019). Positive affectivity: The disposition to experience positive emotional states. İçinde Snyder C.R., Lopez S.J., Edwards L.M., & Marques S.C. (Ed.), *Oxford handbook of positive psychology*, (ss. 297-308). Oxford Press.
- Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *The Career Development Quarterly* 35(3), 180–18
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (Eds.) (2007). *Positive organizational behavior*. SAGE Publications.
- Neter J., Kutner M., Nachtsheim C., & Wasserman W. (1996). *Applied linear statistical models*. WCB McGraw-Hill.
- Neveu, J. P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 21-42.

- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 111-136.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2013). What makes for a life well lived? Autonomy and its relation to full functioning and organismic wellness. Çinde S. A. David, I. Boniwell, & A. C. Ayers (Ed.), *The Oxford handbook of happiness* (ss. 214-226). Oxford University Press.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2009). Aspiring to physical health: The role of aspirations for physical health in facilitating long-term tobacco abstinence. *Patient Education and Counseling*, 74(2), 250-257.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22.
- O'Hanlon, J. F. (1981). Boredom: Practical consequences and a theory. *Acta Psychologica*, 49(1), 53-82.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Oishi, S. (2012). *The Psychological wealth of nations: Do happy people make a happy society?* Wiley Blackwell.
- Oldham, G. R., & 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.
- Orcutt, J. D. (1984). Contrasting effects of two kinds of boredom on alcohol use. *Journal of Drug Issues*, 14(1), 161-173.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Ostwald, M. (1964). *Nicomachean ethics*. Pearson.
- Öner, Z. H. (2008). *Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Parasuraman, S., & Purohit, Y. S. (2000). Distress and boredom among orchestra musicians: the two faces of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 74-83.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. İçinde R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Ed.), *Work motivation: Past, present, and future* (ss. 233–284). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440.
- Parker, S.K., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote wellbeing and effectiveness*. Sage
- Patall, E. A., Cooper, H., & Robinson, J. C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300.
- Pavot, W., & Diener, E. (2013). Happiness experienced: The science of subjective well-being. İçinde S. A. David, I. Boniwell, & A. Conley Ayers (Ed.), *The Oxford handbook of happiness* (ss. 134–151). Oxford University Press.
- Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 211-218.
- Pekrun, R., Goetz, T., Daniels, L. M., Stupnisky, R. H., & Perry, R. P. (2010). Boredom in achievement settings: Exploring control–value antecedents and performance

- outcomes of a neglected emotion. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 531-549.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2008). Emotions and counterproductive work behavior. İçinde N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Ed.), *Research companion to emotion in organizations* (ss. 183–196). Edward Elgar Publishing.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research*. SAGE Publications.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-123.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organizational-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622– 648.
- Podsakoff, N.P., Lepine, J.A., & Lepine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behaviour: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 17(3), 715-734.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Quick, J., & Macik-Frey, M. (2007). Healthy, productive work: positive strength through communication competence and interpersonal interdependence. İçinde D. L. Nelson, & C. L. Cooper (Ed.), *Positive organizational behavior* (ss. 25-39). SAGE Publications.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., Van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(5), 508-525.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2012). Ready, set, go! From work engagement to job performance. İçinde S. P. Gonçalves (Ed.), *Occupational health psychology: From burnout to well-being*. Scientific & Academic Publishing Co.
- Rice, K. G., Ashby, J. S., & Gilman, R. (2011). Classifying adolescent perfectionists. *Psychological Assessment*, 23(3), 563-577.
- Roberts, K. H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 193-217.
- Robinson, B. E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88(1), 199-210.
- Robinson, D., Hooker, H., Hayday, S. (2007). *Engagement: The continuing story*. Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person: The struggle toward self-realization*. Constable.
- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale (RSE). *Acceptance and Commitment Therapy Measures Package*, 61(52), 18-25.
- Rosin, H., & Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Rotundo, M., & 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), 66–80.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rupp, D. E., & Vodanovich, S. J. (1997). The role of boredom proneness in self-reported anger and aggression. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(4), 925–936.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172.
- Russell, S. S., Spitzmüller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878–893.
- Rutte, C. G., & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239–261.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749–761.
- Ryan, R. M., & 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., Chirkov, V. I., Little, T. D., Sheldon, K. M., Timoshina, E., & Deci, E. L. (1999). The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(12), 1509–1524.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. İçinde P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Ed.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (ss. 7–26). The Guilford Press.
- Rydstedt, L. W., Ferrie, J., & Head, J. (2006). Is there support for curvilinear, relationships between psychosocial work characteristics and mental well-being? Cross-sectional and long-term data from the Whitehall II study. *Work & Stress*, 20(1), 6–20.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (2000). Interpersonal flourishing: A positive health agenda for the new millennium. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 30-44.
- Saal, F. E. (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 53-61.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156-171.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness studies*, 7(1), 1-22.
- Salanova, M., Martinez, I. M., Schaufeli, W., & Lorente Prieto, L. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354-360.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. İçinde A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 118-131). Psychology Press.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
- Sapmaz, F. (2006). *Üniversite öğrencilerinin uyumlu ve uyumsuz mükemmeliyetçilik özelliklerinin psikolojik belirti düzeyleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*, 19(1), 87-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Utrecht University Occupational Health Psychology Unit*, 26(1), 64-100.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. İçinde A. B. Bakker & M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 10-24). Psychology Press.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M., & Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249-272.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Dierendonck, D. V., & Gorp, K. V. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10(3), 225-237.
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C. and Jackson, S. (1996) Maslach burnout inventory-general survey. İçinde Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P., (Ed.), *The Maslach burnout inventory: Test manual* (ss.19-26). Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. İçinde M.C.W. Peeters, J. de Jonge, & T.W. Taris (Ed.), *An introduction to contemporary work psychology* (ss. 293-320). Wiley.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. İçinde G. F. Bauer & O. Hämmig (Ed.), *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach* (ss. 43–68). Springer Science + Business Media.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. İçinde R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (ss. 193–217). Edward Elgar Publishing.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.
- Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. (Eds.). (2001). *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. Oxford University Press.
- Schmitt, M. C., Prestele, E., & Reis, D. (2021). Perfectionistic cognitions as antecedents of work engagement: personal resources, personal demands, or both?. *Collabra: Psychology*, 7(1):25912.
- Schimmack, U., & Oishi, S. (2005). The influence of chronically and temporarily accessible information on life satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 395-406.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-Performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177.
- Schnall, P., Belkić, K., Landsbergis, P., & Baker, D. (2000). Why the workplace and cardiovascular disease?. *Occupational Medicine*, 15(1), 1-6.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G. & De Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue- and white-collar workers. *Economic and Industrial Economy*, 32(1), 47-68.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513-523.
- Scottl, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287-314.
- Searle, B. J., & Auton, J. C. (2015). The merits of measuring challenge and hindrance appraisals. *Anxiety, Stress, & Coping*, 28(2), 121-143.
- Segura, S. L., & González-Romá, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 956-968.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. Knopf.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. İnde *Flow and the foundations of positive psychology* (ss. 279-298). Springer.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138, 32-32.
- Selye, H. (1993). History of the stress concept. İnde L. Goldberger & S. Breznitz (Ed.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (ss. 7-17). Free Press.
- Selye, H. A. N. S. (1976). *Stress in health and disease*. Butterworths.
- Semmer, N. K., & Meier, L. L. (2009). Individual differences, work stress and health. İnde C. L. Cooper, J. C. Quick, & M. J. Schabracq (Ed.), *International handbook of work and health psychology* (ss. 99-121). Wiley Blackwell.
- Semmer, N. K., Elfering, A., Jacobshagen, N., Perrot, T., Beehr, T. A., & Boos, N. (2008). The emotional meaning of instrumental social support. *International Journal of Stress Management*, 15(3), 235-251.
- Semmer, N., Zapf, D., & Greif, S. (1996). Shared job strain: a new approach for assessing the validity of job stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 293-310.
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(12), 1319-1331.
- Shermerborn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1988). *Managing organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Shin, H., Park, Y. M., Ying, J. Y., Kim, B., Noh, H., & Lee, S. M. (2014). Relationships between coping strategies and burnout symptoms: A meta-analytic approach. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(1), 44-56.
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. İnde P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Ed.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (ss. 135-164). Elsevier Science/JAI Press.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. İnde J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (ss. 245-264). American Psychological Association.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health Supplemental*, 32(6), 163-168.
- Siegrist, J., & Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment-two scientific challenges. *Social Science and Medicine*, 58(8), 1463-1473.
- Silvia, P. J. (2008). Interest—The curious emotion. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 57-60.

- Simbula, S. (2010). Daily fluctuations in teachers' well-being: a diary study using the Job Demands-Resources model. *Anxiety, Stress and Coping*, 23(5), 563-584.
- Slaney, R. B., & Johnson, D. P. (1992). *The almost perfect scale* (Unpublished manuscript). The Pennsylvania State University.
- Slaney, R. B., Mobley, M., Trippi, J., Ashby, J. , & Johnson, D. G. (1996). *The almost perfect scale-revised* (Unpublished Manuscript). The Pennsylvania State University.
- Slaney, R. B., Rice, K. G., Mobley, M., Trippi, J., & Ashby, J. S. (2001). The revised almost perfect scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 130-145.
- Smith, A. (2015). *The wealth of nations: A translation into Modern English*. Industrial Systems Research.
- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 813-838.
- Smith, P. C. (1955). The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony. *Journal of Applied Psychology*, 39(5), 322-329.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Smith, R. P. (1981). Boredom: A review. *Human Factors*, 23(3), 329-340.
- Snir, R., Harpaz, I., Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2014). Psychometric assessment of workaholism measures. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 7-24.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Sonenshein, S., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change in organizations. *Organization Science*, 24(2), 552-570.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sonnentag, S. (2005). Burnout research: Adding an off-work and day-level perspective. *Work & Stress*, 19(3), 271-275.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261-293

- Spector, P., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence, and counterproductive work behavior. İçinde E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell, *Handbook of workplace violence* (ss. 29-46). Sage Publications.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Spreitzer, G.M. and Sutcliffe, K.M. (2007). Thriving in organizations. İçinde Nelson, D.L. and Cooper, C.L. (Ed.), *Positive organizational behavior* (ss.74-85). Sage.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Srivastava, S. (2012). Workplace passion as a moderator for workplace deviant behaviour–job satisfaction relationship: A comparative study between public sector and private sector managers. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(4), 517-523.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304–331.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56–77.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *PloS One*, 10(4), 1-23.
- Stoeber, J., & Childs, J. H. (2010). The assessment of self-oriented and socially prescribed perfectionism: Subscales make a difference. *Journal of Personality Assessment*, 92(6), 577-585.
- Stoeber, J., & Otto, K. (2006). Positive conceptions of perfectionism: Approaches, evidence, challenges. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 295-319.
- Stoeber, J., & Rambow, A. (2007). Perfectionism in adolescent school students: Relations with motivation, achievement, and well-being. *Personality and Individual Differences*, 42(7), 1379-1389.
- Stoeber, J., & Damian, L. E. (2016). Perfectionism in employees: Work engagement, workaholism, and burnout. İçinde F. M. Sirois & D. S. Molnar (Ed.), *Perfectionism, health, and well-being* (ss. 265–283). Springer International Publishing/Springer Nature.

- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2014). An empirical investigation into the influence of human resource management practices on work engagement: the case of customer-contact employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 345-360.
- Sumner, L. W. (1996). *Welfare, happiness, and ethics*. Clarendon Press.
- Sundberg, N. D., Latkin, C. A., Farmer, R. F., & Saoud, J. (1991). Boredom in young adults: Gender and cultural comparisons. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(2), 209-223.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.
- Syroit, J., Lodewijkx, H., Franssen, E., & Gerstel, I. (1993). Organizational commitment and satisfaction with work among transferred employees: An application of referent cognitions theory. *Social Justice Research*, 6(2), 219-234.
- Şahan, C., Baydur, H., & Demiral, Y. (2019). A novel version of Copenhagen Psychosocial Questionnaire-3: Turkish validation study. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 74(6), 297-309.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. İçinde A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 39–53). Psychology Press.
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Ediciones Orbis.
- Tee, E. Y. (2020). Uncovering the trail of positive affect in the job attitudes literature: A systematic review. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(1), 54-68.
- Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., & L. (2008). Trust and electronic government success: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99–132.
- Terborg, J. R., Lee, T. W., Smith, F. J., Davis, G. A., & Turbin, M. S. (1982). Extension of the Schmidt and Hunter validity generalization procedure to the prediction of absenteeism behavior from knowledge of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 440-449.
- Thoman, D. B., Smith, J. L., & Silvia, P. J. (2011). The resource replenishment function of interest. *Social Psychological and Personality Science*, 2(6), 592-599.
- Thomas, J., & Griffin, R. (1983). The social information processing model of task design: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8(4), 672-682.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Toppinen-Tanner, S., Ojajärvi, A., Väänänen, A., Kalimo, R., & Jäppinen, P. (2005). Burnout as a predictor of medically certified sick-leave absences and their diagnosed causes. *Behavioral Medicine*, 31(1), 18-32.
- Tov W. (2018). Well-being concepts and components. İçinde Diener E., Oishi S., Tay L. (Eds.), *Handbook of well-being* (ss. 1-15). DEF Publishers.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- Trivers, R. L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *The Quarterly Review Of Biology*, 46(1), 35-57.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Tugade, M. M., & 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.
- Ulu, I. P., Tezer, E., & Slaney, R. B. (2012). Investigation of adaptive and maladaptive perfectionism with Turkish Almost Perfect Scale—Revised. *Psychological Reports*, 110(3), 1007-1020.
- Ulu, İ. P. (2007). *An investigation of adaptive and maladaptive dimensions of perfectionism in relation to adult attachment and big five personality traits* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, B. (2009). *Understanding the relationship between transformational, transactional leadership and affective commitment, work engagement* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 94-102.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. HJ. (2010). *The motivational bases of job-related well-being: why do workaholic, engaged and burned-out employees work so hard?*. European Academy of Occupational Health Psychology Annual Meeting.
- van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. İçinde S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Ed.), *The*

psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective (ss. 123–142). Cambridge University Press.

- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands–Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 581-609.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job demands-resources model: Overview and suggestions for future research. În A. B. Bakker (Ed.), *Advances In Positive Organizational Psychology* (ss. 83–105). Emerald Group Publishing
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte H. (2009). Are some job demands positively related to job well-being? Further evidence for the differentiation between job hindrances and job challenges/demands. În Salanova, M. & Rodríguez-Sánchez, A. M. (Ed.). *Looking for the positive side of occupational health at work* (ss.88-105). Publicacions Universitat Jaume I.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277-294.
- Van der Heijden, B., Van Dam, K., Xanthopoulou, D., & De Lange, A. H. (2014). Individual characteristics and work-related outcomes. În M. Peeters, J. De Jonge, & T. Taris (Ed.), *Contemporary work psychology* (ss. 243-266). Wiley Blackwell.
- Van Emmerik, I. H., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job- demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594-613.
- Van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133-148.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230.
- Van Laethem, M., Beckers, D. G., de Bloom, J., Sianoja, M., & Kinnunen, U. (2019). Challenge and hindrance demands in relation to self-reported job performance and the role of restoration, sleep quality, and affective rumination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 225-254.

- van Mierlo, H., & Bakker, A. B. (2018). Crossover of engagement in groups. *The Career Development International*, 23(1), 106–118.
- Van Ruysseveldt, J., Proost, K., & Verboon, P. (2011). The role of work-home interference and workplace learning in the energy-depletion process. *Management Revue*, 22(2), 151–168.
- Van Ruysseveldt, J., Verboon, P., & Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25(3), 205–223.
- Van Veldhoven, M. J. P. M. (2014). Quantitative job demands. İçinde M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Ed.), *People at work: An introduction to contemporary work psychology* (ss. 117–143). Wiley-Blackwell.
- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000). A multilevel analysis of the demands–control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182–190.
- Vanam, S. (2009), *Job engagement: Examining the relationship with situational and personal factors* (Master's Theses). San Jose State University The Faculty of the Department of Psychology
- B. van der Heijden, K. Von Dam, D. Xanthopoulou, & A. H. de Lange (2013). Individual characteristics and work-related outcomes. İçinde M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Ed.), *An introduction to contemporary work psychology* (ss. 243–266). John Wiley & Sons.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The ‘why’ and ‘why not’ of job search behaviour: their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology*, 34(3), 345–363.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489.
- Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P. (2011). Psychological resources for engaged employees: Psychological capital in the job demands-resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24(2), 101–120.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334.
- Viteles, M. S., & Brief, A. P. (1932). *Industrial psychology*. WW Norton.

- Vittersø, J. (2013). Functional well-being: Happiness as feelings, evaluations and functioning. İçinde I. Boniwell, S. David, & A. C. Ayers (Ed.), *The Oxford handbook of happiness* (ss. 227–244). Oxford University Press.
- Vittersø, J., & Søholt, Y. (2011). Life satisfaction goes with pleasure and personal growth goes with interest: Further arguments for separating hedonic and eudaimonic well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 6(4), 326-335.
- Vodanovich, S. J., & Rupp, D. E. (1999). Are procrastinators prone to boredom?. *Social Behavior and Personality*, 27(1), 11-16.
- Vodanovich, S. J., & Watt, J. D. (1999). The relationship between time structure and boredom proneness: An investigation within two cultures. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 143-152.
- Vodanovich, S. J., Wallace, J. C., & Kass, S. J. (2005). A confirmatory approach to the factor structure of the Boredom Proneness Scale: Evidence for a two-factor short form. *Journal of Personality Assessment*, 85(3), 295-303.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J., & Wang, L. (2012). Work- family conflict and burnout among Chinese doctors: the mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 232-240.
- Waqas, M., Naeem, B., Qammar, A., & Anwar, F. (2019). Personal demands and personal resources as facilitators to reduce burnout: A lens of self-determination theory. *Paradigms*, 13(1), 40-46.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (2007). *Searching for happiness at work*. The Psychologist.
- 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. (2007). Doing well: The relationship of identity status to three conceptions of well-being. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 7(4), 289-307.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. Guilford Press.
- Watson, D. (2002). Positive affectivity: The disposition to experience pleasurable emotional states. İçinde C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (ss. 106–119). Oxford University Press.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. İçinde R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Ed.), *Handbook of personality psychology* (ss. 767–793). Academic Press.

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wegge, J., Schmidt, K. H., Parkes, C., & Van Dick, R. (2007). Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 77-89.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. İçinde B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, (ss. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.
- Westman, M., Bakker, A.B., Roziner, I., & Sonnentag, S. (2011). Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: a longitudinal multilevel study. *Anxiety, Stress and Coping*, 24(5), 561-577.
- Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kälin, W., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 422-433.
- World Health Organization Definition of Health (7 April 1948). <https://www.who.int/about/governance/constitution/>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Wright, T. A., & 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.
- Wright, T. A., & Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior 'rediscovers' the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 481-485.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84.
- Yang, H., & Stoeber, J. (2012). The physical appearance perfectionism scale: Development and preliminary validation. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 34(1), 69-83.
- Yang, L. Q., Bauer, J., Johnson, R. E., Groer, M. W., & Salomon, K. (2014). Physiological mechanisms that underlie the effects of interactional unfairness on deviant behavior: The role of cortisol activity. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 310-321.
- Yin, H., Huang, S., & Lv, L. (2018). A multilevel analysis of job characteristics, emotion regulation, and teacher well-being: a job demands-resources model. *Frontiers in Psychology*, 9, 2395.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.
- Zapf, D., Semmer, N., and Johnson, S. (2013). Qualitative demands at work. İçinde Peeters, De Jonge & Taris (Eds). *An introduction to contemporary work psychology* (ss. 144-168). Wiley Blackwell.
- Zeijen, M. E., Brenninkmeijer, V., Peeters, M. C., & Mastenbroek, N. J. (2021). Exploring the role of personal demands in the health-impairment process of the job demands-resources model: A study among master students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 632-645.
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Hoffman, N., & Ford, E. W. (2004). Experiencing job burnout: The roles of positive and negative traits and states. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 887-911.

- Zheng, W., Wu, Y. C. J., Chen, X., & Lin, S. J. (2017). Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder's Machiavellianism and the corporate culture in China. *Management Decision*, 55, 563–578.
- Zuckerman, M., (1979). *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal*. Lawrence Erlbaum Associates.

EKLER

Ek1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde “Çalışan İyi Oluşunun İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli ile Araştırılması” başlığı ile yapılan doktora tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Bu anket formunun temel amacı iş yerinde çalışan iyi oluşu ve mutluluğunu etkileyebilecek temel iş özellikleri ve bireysel özellikleri belirlemek ve bunların karşılıklı etkileşim biçimlerini tespit etmektir.

Ankete katılım gönüllük esasına dayanmaktadır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması oldukça önemlidir. Araştırmaya katılan katılımcıların verdiği yanıtlar gizli ve anonimdir, araştırmacı veya bir başkası tarafından kişisel bilgilere erişilemez. Araştırma sonucunda elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket formunun tamamlanması yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Bu süreyi ayırabileceğiniz bir vakitte ankete başlamanızı tavsiye ederiz.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve katkı sağladığınız için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. A. Ayşe CİNGÖZ

Serdar Özbayrak

Bölüm 1: Aşağıda “İşinize Adanma” düzeyinizi belirlemeye yönelik, iş yerinde deneyimleyebileceğiniz hisleri içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatle okuyarak bu hisleri işinizde hangi sıklıkta deneyimlediğinizi belirten en uygun yanıt seçeneğini işaretleyiniz.

İFADELER	HİÇBİR ZAMAN	ARADA BİR	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim					
2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim					
3. İşime karşı istekli ve hevesliyim.					
4. İşim bana çalışma şevki verir.					
5. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir					
6. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim.					
7. Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
8. Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.					
9. Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.					

Bölüm 2: Aşağıda “Tükenmişlik” düzeyinizi belirlemeye yönelik, iş yerinde deneyimleyebileceğiniz duygular, düşünceler veya hisleri içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadede yer alan duygu düşünce veya hisleri işinizde hangi sıklıkta deneyimlediğinizi belirten en uygun yanıt seçeneğini işaretleyiniz.

İFADELER	HIÇBİR ZAMAN	ARADA BİR	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1. İşimden duygusal olarak yıldığımı hissediyorum.					
2. Bu işe başladığımdan beri işime olan ilgim azaldı.					
3. İşimde karşılaştığım problemleri etkili bir biçimde çözebilirim.					
4. İş günü sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
5. İşime ilişkin isteğim azaldı.					
6. Çalıştığım kuruma etkin bir katkı sağladığımı düşünüyorum.					
7. Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğumu düşündüğümde kendimi yorgun hissediyorum.					
8. Yaptığım işin herhangi bir şeye katkı sağlayıp sağlamadığı konusunda kuşku duyuyorum.					
9. Bana göre işimi iyi yapıyorum.					
10. Bütün gün çalışmak benim için gerçekten bir yüküdür.					
11. İşimin öneminden kuşkuluyum.					
12. İşimde kayda değer bir şeyler başardığımda kendimi canlanmış hissediyorum.					
13. İşimden tükendiğimi hissediyorum.					
14. İşimde kayda değer birçok şey başardım.					
15. İşimde, yapılan şeylerde etkili olduğumdan eminim.					

Bölüm 3: Aşağıda bireylerin kendileri ve yaşamları ile ilgili bazı düşüncelerini yansıtan “**Temel Benlik Değerlendirmeleri**” düzeyinizi ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadenin sizin için ne oranda geçerli olduğunu belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığıma eminim.					
2. Bazen kendimi depresyonda hissedirim.					
3. Uğraştığım zaman genelde başarıyorum.					
4. Bazen başarısız olduğumda kendimi değersiz hissedirim.					
5. İşleri başarıyla tamamlarım.					
6. Bazen kendimi işime hâkim hissetmem.					
7. Genel olarak kendimden memnunum.					
8. Yeteneklerimle ilgili şüphe duyuyorum.					
9. Hayatımda neler olacağını, ben belirlerim.					
10. Meslek yaşamımdaki başarımın kontrolünün elimde olmadığını hissediyorum.					
11. Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim.					
12. Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz görünür.					

Bölüm 4: Aşağıda “Mükemmeliyetçilik” düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadenin sizin için ne oranda geçerli olduğunu belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM

1. İşyerindeki ya da okuldaki performansıma ilişkin standartlarım yüksektir.					
2. Eğer kendinizden daha fazlasını beklemezseniz asla başarılı olamazsınız.					
3. Kendimden beklentilerim yüksektir.					
4. Kendim için çok yüksek standartlar koyarım.					
5. Kendimden en iyisini beklerim.					
6. Yaptığım her şeyin en iyisini yapmaya çalışırım.					
7. Mükemmeliyeti (mükemmeli) elde etmek için çok fazla çabalama ihtiyacı hissedirim.					
8. Düzenli bir insanım.					
9. Tertip(düzen) benim için önemlidir.					
10. Her eşya yerli yerine konmalıdır.					
11. Her zaman düzenli ve disiplinli olmayı isterim.					
12. Hedeflerime ulaşamadığım için çoğu kez hayal kırıklığı yaşarım.					
13. Yüksek standartlarıma nadiren ulaşırım.					
14. Beklentilerimi karşılayamama düşüncesi çoğu kez beni endişelendirir.					
15. Gösterdiğim performansla nadiren standartlarıma ulaşırım.					
16. Performansım için koyduğum yüksek standartları nadiren karşılayabilirim.					
17. Yaptığım şeyin yeterince iyi olduğunu nadiren düşünürüm.					
18. En iyi yaptığım şeyler bile hiçbir zaman bana yeterli görünmez.					
19. Elimden gelenin en iyisini yapmam benim için asla yeterli değildir.					
20. Başarılarımdan asla tatmin olmam.					
21. Yapabildiğimin en iyisini yaptığımı bilsem bile tatmin olmam.					
22. Performansımdan neredeyse hiç tatmin olmam					
23. Bir işi tamamladığımda genellikle hayal kırıklığı duyarım, çünkü daha iyisini yapabileceğimi bilirim.					

Bölüm 5: Aşağıda yer alan sorular işinizin başarımında size katkıda bulunan işin fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönlerini ifade eden “İş Kaynaklarına” erişebilme sıklığınızı ve düzeyinizi değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen her bir soru için size en uygun yanıt seçeneğini işaretleyiniz.

İFADELER	HER ZAMAN	SIKLIKLA	BAZEN	NADİREN	ASLA/ NEREDEYSE HİÇ
1. Bir üst amiriniz sizin işle ilgili sorunlarınızı dinlemeye ne sıklıkta istek duyar?					
2. Bir üst amirinizden ne sıklıkta yardım ve destek alırsınız?					
3. İşinizi nasıl yürüttüğünüz ile ilgili olarak amiriniz sizinle ne sıklıkta konuşur?					
4. İşinizde yeni şeyler öğrenme olanağınız var mıdır?					
5. İşinizde becerilerinizi ya da uzmanlığınızı kullanabiliyor musunuz?					
6. İşiniz size becerilerinizi geliştirme fırsatı veriyor mu?					
7. İşinizde çeşitli görevleriniz var mıdır?					
8. İşinize ilişkin büyük oranda etki gücünüz var mı?					
9. Çalışma arkadaşını seçme konusunda söz hakkınız var mı?					
10. Size verilen iş miktarını belirlemede etkiniz olur mu?					
11. İşinizde NE yapacağınıza siz karar verebiliyor musunuz?					
12. İşyerinde arkadaşlık ortamınız iyi midir?					
13. İşyerinde arkadaşlarınız arasında iyi bir işbirliği var mı?					
14. İşyerinizde kendinizi bir topluluğa ait hissediyor musunuz?					

	ÇOK FAZLA ÖLÇÜDE	BÜYÜK ÖLÇÜDE	ORTA ÖLÇÜDE	AZ ÖLÇÜDE	ÇOK AZ ÖLÇÜDE
15. İşinizi anlamlı buluyor musunuz?					
16. Yaptığınız işin önemli olduğunu hissediyor musunuz?					
17. Kendinizi işinizde motive ve ilgili hissediyor musunuz?					

Bölüm 7: Aşağıda yer alan sorular işinizin başarımında fiziksel veya psikolojik çaba gerektiren, işin fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönlerini ifade eden “İş Talepleri” ile karşılaşma sıklığınızı ve düzeyinizi değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen her bir soru için size en uygun yanıt seçeneğini işaretleyiniz.

İFADELER	HER ZAMAN	SIKLIKLA	BAZEN	NADİREN	ASLA/ NEREDEYSE
1. Çok hızlı çalışmak zorunda kalır mısınız?					
2. Gün boyunca yüksek bir hızda mı çalışıyorsunuz?					
3. Yüksek bir hızda çalışmaya devam etmeniz gerekiyor mu?					
4. Çalışırken çok fazla şeye dikkat etmek zorunluluğunuz var mı?					
5. İşiniz çok fazla şeyi hatırlamanızı gerektirir mi?					
6. İşiniz yeni fikirler ortaya koymanızı gerektirir mi?					
7. İşiniz zor kararlar vermenizi gerektirir mi?					
8. İş yükünüz eşit dağıtılmadığı için birikir mi?					
9. Tüm görevlerinizi tamamlamak için zamanınızın yetmediği ne sıklıkla olur?					
10. İşlerinizin gerisinde kalıyor musunuz?					
11. İşiniz sizi duygusal olarak rahatsız edici durumlara sokar mı?					

12. İşinizin bir parçası başkalarının kişisel sorunları ile uğraşmanızı gerektirir mi?					
13. İşiniz size duygusal olarak bir yük getirir mi?					
İFADELER	ÇOK FAZLA ÖLÇÜDE	BÜYÜK ÖLÇÜDE	ORTA ÖLÇÜDE	AZ ÖLÇÜDE	ÇOK AZ ÖLÇÜDE
14. İşinizde size çelişkili talepler geliyor mu?					
15. Bazen başka türlü yapılması gerektiğini düşündüğünüz şeyleri yapmak zorunda kalıyor musunuz?					
16. Bazen size gereksizmiş gibi görünen şeyleri yapmak zorunda kalıyor musunuz?					
17. İsteğiniz dışında başka bir işe transfer olmaktan kaydı duyuyor musunuz?					
18. Çalışma zamanlarınızın (vardiya, işe geliş-gidiş, çalışma günleri vb) isteğiniz dışında değiştirilmesinden kaygı duyuyor musunuz?					
19. Maaşınızın azalacağından kaygı duyuyor musunuz?					
İFADELER	ÇOK FAZLA ÖLÇÜDE	BÜYÜK ÖLÇÜDE	ORTA ÖLÇÜDE	AZ ÖLÇÜDE	ÇOK AZ ÖLÇÜDE
20. İşinizde belirgin net amaçlar var mıdır?					
21. Hangi alanların kesin olarak sizin sorumluluğunuzda olduğunu biliyor musunuz ?					
22. İşinizde sizden beklenenleri tam olarak biliyor musunuz?					
	EVET, KESİNLİKLE	EVET, BİR NOKTAYA KADAR	KARARSIZIM	EVET, AMA ÇOK AZ	HAYIR, ASLA
23. Aynı zamanda hem evde hem de işte bulunmanız gereken zamanlar oluyor mu?					
24. İşiniz, enerjinizin çoğunu tükettiği için özel yaşamınızı olumsuz etkilediğini hissediyor musunuz?					

25. İşiniz, zamanınızın çoğunu aldığı için özel yaşamınızı olumsuz etkilediğini hissediyor musunuz?					
26. İşinizin gerektirdikleri özel ve aile yaşamınızı aksatıyor mu?					
27. İşle ilgili görevler nedeniyle, aile ve özel yaşam aktiviteleri için yaptığınız planları değiştirmek zorunda kalıyor musunuz?					

Bölüm 8: Formu Dolduran Kişi Hakkında Genel Bilgiler

Formu Dolduran Kişi Hakkında Bilgiler	
1. Yaşınız?	30 ve altı 31-38 arası 39 -46 arası 47-54 arası 55 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz?	Erkek Kadın
3. Eğitim Düzeyiniz?	Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
4. Çalıştığınız Departman?	Teknoloji/Operasyon/IT Satış/Pazarlama/Müşteri İlişkileri Destek/İnsan Kaynakları/Finans

5. Şirkette Çalışma Süresi?	0-3 Yıl
	4-7 Yıl
	8-11 Yıl
	12-15 Yıl
	15 Yıl Üzeri



ETİK KURUL ONAYI

BAŞVURU NO: 04

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU PROJE ONAY FORMU

Projenin Adı	"Çalışan İyi Oluşunun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile Araştırılması: Bireysel Kaynakların ve Taleplerin Aracı ve Düzenleyici Rolü"
Projenin Niteliği	Yüksek Lisans/Uzmanlık/Doktora Tezi
Proje Araştırmacıları	Serdar ÖZBAYRAK (Sorumlu Araştırmacı) Doç. Dr. AYŞE CİNGÖZ (Danışman)
Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri	

KARAR:

Etik Kurulumuza başvuran *Serdar ÖZBAYRAK*'ın "*Çalışan İyi Oluşunun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile Araştırılması: Bireysel Kaynakların ve Taleplerin Aracı ve Düzenleyici Rolü*" adlı Çalışması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.



Projenin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir.



Proje etik açıdan uygun bulunmamıştır.



26/01/2021