



**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**MINDFULNESS VE RESONANT LİDERLİĞİN, STRES
VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Yüstra AKYOL BİRCAN

Zonguldak 2023

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**MINDFULNESS VE RESONANT LİDERLİĞİN, STRES
VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ**

**Hazırlayan
Yüstra AKYOL BİRCAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK**

Zonguldak 2023

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Doktora Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda ve basımda enstitü tez yazım ve basım yönergesine uygun davranıldığını taahhüt ederim.

Yüstra AKYOL BİRCAN

30.10.2023



T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 165382201006 numaralı Yüstra AKYOL BİRCAN'ın hazırladığı “**Mindfulness ve Resonant Liderliğin, Stres ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**” başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 01/09/2023 Cuma günü saat 14:30’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Prof. Dr. Şaban ESEN
Başkan

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
(Tez Danışmanı)
Üye

Doç. Dr. Sinan YILMAZ
Üye

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Üye

Dr. Öğretim Üyesi Banu AÇIKGÖZ
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

....// 2023

Doç. Dr. Yücel NAMAL
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum : ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Mindfulness ve Resonant Liderliğin, Stres ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi
Tez Yazarı : Yüstra AKYOL BİRCAN
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Türü, Yılı : Doktora, 2023
Sayfa Adedi : 168

Bu çalışmada mindfulness kavramı, işyerinde mindfulness ekseninde ele alınmış olup, örgütlerin başarıya ulaşmaları açısından önemi irdelenmiştir. Mindfulness için temel oluşturan farkındalık stratejileri ve dayandığı kuramsal temeller, boyutları ve temel tutumlar gibi konular bağlamında açıklamalarda bulunulmuştur. Mindfulness, bireysel ve örgütsel düzeyde çok çeşitli iş çıktılarına etki eder, bu çalışma ile hangi faktörlerin etki ettiğinin tespit edilmesi düşünülmüştür.

Bu çalışmada, hazırgiyim sektöründe çalışanların oluşturduğu araştırma evreninden yola çıkılarak, Bursa ve İstanbul ili hazırgiyim sektörü çalışanlarından veri toplanmıştır. Çalışanların kendi durumuna ilişkin öz değerlemeleri ve birim yöneticilerinin resonant (ahenk yaratan) liderlik özelliklerini değerledikleri anket formuyla, Bursa ve İstanbul ilindeki 8 firmadan 750 çalışana ulaşarak toplam 708 veri toplanmıştır. Çalışmanın nihai amacı, mindfulnessın; resonant liderlik ve stres üzerindeki anlamlı değişiminde, iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemiyle toplanan verilerin, LISREL 8.7 ve SPSS 25.0 istatistik paket programlarıyla analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre mindfulness, iş tatminini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Ayrıca mindfulnessın resonant liderlik davranışı ve stres üzerindeki aracılık rolünün kısmi aracılık şeklinde rol üstlendiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mindfulness, Resonant Liderlik, Stres, İş Tatmini

ABSTRACT

Institution : ZBEU, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration

Thesis Title : Examining the Effects of Mindfulness and Resonant Leadership on Stress and Job Satisfaction

Thesis Author : Yüstra AKYOL BİRCAN

Thesis Adviser : Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Type, Year : PhD Thesis, 2023

Number of Pages : 168

In this study, the concept of mindfulness is discussed in terms of mindfulness in the workplace and its importance for organisations to achieve success is examined. The mindfulness strategies that form the basis for mindfulness and the theoretical foundations, dimensions and basic attitudes are explained. Mindfulness affects a wide range of work outcomes at the individual and organisational level, and this study aims to determine which factors affect it.

In this study, based on the research population consisting of employees working in the apparel sector, data were collected from apparel sector employees in Bursa and Istanbul. A total of 708 data were collected by reaching 750 employees from 8 companies in Bursa and Istanbul provinces with a questionnaire form in which employees self-evaluated their own situation and evaluated the resonant leadership characteristics of unit managers. The ultimate aim of the study is to investigate the effect of mindfulness on resonant leadership and stress on job satisfaction. The data collected by convenience and snowball sampling method were analysed with LISREL 8.7 and SPSS 25.0 statistical package programmes. According to the findings, mindfulness has a positive and significant effect on job satisfaction. In addition, it is seen that the mediating role of mindfulness on resonant leadership behavior and stress is partially mediated.

Keywords: Mindfulness, Resonant Leadership, Stress, Job Satisfaction

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, çalışanların, birim /ekip yöneticilerinin resonant liderlik (ahenk yaratan liderlik) davranışı ile algıladıkları stres üzerinde mindfulnessın rolünün iş tatminine etkisi amaçlanmaktadır. Mindfulness, bireysel ve örgütsel düzeyde çok çeşitli iş çıktılarına etki eder, bu çalışma ile hangi faktörlerin etki ettiğinin tespit edilmesi düşünülmüştür.

Ulusal yazında işletme alanında mindfulness ile ilgili yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Çalışanların, yöneticilerinin resonant liderlik (ahenk yaratan liderlik) davranışı ile algıladıkları stres üzerinde mindfulnessın rolünün iş tatminine etkisine yönelik bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Psikoloji /psikiyatri alanına özgü mindfulness kavramının, işletme alanında liderlik ve stres konuları ile ele alınmasının, ulusal yazın için önem arz edeceği ve alandaki bu boşluğu, ele alınan yönüyle dolduracağı düşünülmektedir.

Bireysel faktörler gibi örgütsel birtakım faktörler de, mindfulnessın belirleyicisi olabilmektedir. Bu çerçevede çalışan farkındalığını etkileyen örgütsel faktör olarak; yönetici desteği, örgütsel baskılar vb. gibi konular incelemeye alınmıştır. Ancak mindfulnessın temel belirleyicilerine ilişkin çalışmalar çok kısıtlı kalmaktadır. Mindfulnessın örgütsel alanda da incelenmeye başlamasıyla bu konudaki eksiklik daha belirgin hale gelmiştir.

Bu çalışmada, hazır giyim sektöründe çalışanların oluşturduğu araştırma evreninden yola çıkılarak, Bursa ve İstanbul ili hazır giyim sektörü çalışanlarından veri toplanmıştır. Çalışanların kendi durumuna ilişkin öz değerlemeleri ve birim yöneticilerinin resonant (ahenk yaratan) liderlik özelliklerini değerledikleri anket formuyla, Bursa ve İstanbul ilindeki 8 firmadan 750 çalışana ulaşılarak toplam 708 anket verisi toplanmıştır. Çalışmanın nihai amacı, mindfulnessın; resonant liderlik ve stres üzerindeki anlamlı değişiminde, iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemiyle toplanan verilerin, LISREL 8.7 ve SPSS 25.0 istatistik paket programlarıyla analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre mindfulness, iş tatminini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Ayrıca mindfulnessın resonant liderlik davranışı ve stres üzerindeki aracılık rolünün kısmi aracılık şeklinde rol üstlendiği görülmektedir.

Doktora eğitimi uzun yıllar süren, bolca emek ve fedakarlık gerektiren, hele bir de küçük bir bebeği olan anne iseniz, çokça sabır ve manevi güç ile devam eden bir süreçtir. Bu süreçte, ilk olarak, maddi ve manevi desteğiyle her daim yanımda olan sevgili eşim Barış BİRCAN'a teşekkür etmek istiyorum.

Doktora sürecimin başından beri, bilimsel katkıları, başarıma motivasyonumu olumlu anlamda yönlendirici tutumları ve samimi yaklaşımlarıyla, hayat boyu hem örnek bir insan hem değerli bir akademisyen olarak örnek alacağım değerli büyüğüm ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a, doktora ders döneminden tez bitimine kadar ufkumu açan bilgi ve deneyimleriyle bana rehberlik eden saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. Sinan YILMAZ'a, doktora tez sürecimde her daim bana, akademik tecrübelerini tüm samimiyetiyle aktarıp, sevgi ve özen ile yaklaşp, zaman ayıran kıymetli hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Banu AÇIKGÖZ'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Alan araştırması sürecinde özellikle veri toplarken, araştırmayı sahiplenip şirket çalışanlarına ulaşmaya çalışan sevgili yakın arkadaşım Vildan YILMAZ'a, her türlü akademik danışmanlık bilgisi ve ivedi yardımları için sevgili Utku Can AKYÜZ ve ekibine ve doktora sürecimin başından beri istatistik bilgisi ve yardımlarını, gerek verdiği eğitimlerle gerek veri analizi desteğiyle tüm samimiyetiyle yanımda olan sevgili dostum Yemliha DURMAZ ve ekibine çok teşekkür ediyorum.

Son olarak, ben doktora eğitimimi tamamlarken, küçük çocuğumun bakımını üstlenerek, bana her daim sosyal destek olan dostlarım; Melahat TOPRAK, Havva AYDIN, Şengül ALBAYRAK, Ezgi BİRCAN ve Raziye BİRCAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamı, yaşam boyu, bilimin ışığında ilerleyerek yetişmesini gönülden arzu ettiğim canım oğlum Oğuz Eren BİRCAN'a ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
RESİMLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1
1. MINDFULNESS	6
1.1. Kavramsal Çerçeve	6
1.2. Mindfulness Kavramı ve Tarihçesi.....	6
1.3. Mindfulness Ne Değildir?.....	13
1.4. Mindfulness Kuramları	14
1.5. Ulusal Yazında Mindfulness İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	16
1.6. Uluslararası Yazında Mindfulness İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	19
1.7. Örgütsel Mindfulness.....	22
1.7.1. Örgütsel Mindfulness Boyutları.....	24
1.7.1.1. Hatalar ile Yüzleşme (Preoccupation with Failure).....	25
1.7.1.2. Basitleştirmekten Kaçınma (Reluctance to Simplify)	26
1.7.1.3. Operasyonlara Duyarlılık (Sensitivity To Operations)	27
1.7.1.4. Esnekliğe Bağlılık (Commitment to Resilience)	29
1.7.1.5. Uzmanlığa Saygı (Deference to Expertise)	30
1.7.1.6. Yüksek Güvenirlikli Örgütler ve Yüksek Güvenirliği Olmayan Örgütler.....	31
1.8. Mindfulness ve Örgütsel Mindfulness Kavramlarının Değerlendirilmesi..	34
1.9. Örgütsel Mindfulness ile İlgili Çalışmalar	36
2. RESONANT (AHENK YARATAN) LİDERLİK.....	40
2.1. Kavramsal Açıdan Resonant.....	40
2.2. Resonantı Kaybetmek	42
2.3. Kavramsal Açıdan Resonant Liderlik	43
2.4. Resonant Liderlik Özellikleri	47

2.5. Resonant Liderliğin Etkinliğini Artıran Önemli Faktörler	53
2.5.1. Örgüt İçinde Psikolojik Üstünlük	54
2.5.2. İş Akışında Tatmin Edici Davranışlar.....	55
2.5.3. Örgüt İçerisinde Yüksek Öz Farkındalık	56
2.5.4. Örgütsel Destek.....	57
2.5.5. Örgütsel Güç	60
2.5.6. Duygusal Zekâ	60
2.5.7. Motivasyon	61
3. STRES VE İŞ TATMİNİ	62
3.1. Stres ve İş Stresi Kavramı.....	62
3.2. İş Stresinin Kaynakları	63
3.2.1. Çevresel Kaynaklar	64
3.2.2. Örgütsel Kaynaklar	64
3.2.3. Kişisel Kaynaklar.....	66
3.3. İş Stresinin Öğeleri ve Etkileri	68
3.4. Stresle Baş Etme Stratejileri	69
3.4.1. Kişisel Düzeyde Stresle Baş Etme Stratejisi.....	70
3.4.2. Örgütlerin Stresle Baş Etme Stratejisi	71
3.5. İş Tatmini.....	72
3.6. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	75
3.6.1. Kişisel Unsurlar	75
3.6.2. Örgütsel Unsurlar.....	78
3.7. İş Tatmininin Sonuçları	83
4. MINDFULNESS VE RESONANT LİDERLİĞİN, STRES VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	85
4.1. Problem Durumu ve Yöntem.....	85
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Önemi.....	88
4.3. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi	90
4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Sınırlılık	92
4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler	92
4.6. Veri Analizi ve Bulgular.....	98
4.6.1. Demografik Bulgular	98
4.6.2. Kullanılan Ölçüm Araçları ve Analizleri.....	100

4.6.2.1. İşyerinde Mindfulness Ölçeği	102
4.6.2.2. Resonant Liderlik Ölçeği	105
4.6.2.3. Algılanan Stres Ölçeği	107
4.6.2.4. İş Tatmini Ölçeği	109
4.6.3. Betimsel Bulgular, Verilerin Dağılımı ve Değişkenler Arası İlişki Analizleri.....	111
4.6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlere Ait Bulgular	113
4.6.4.1. Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Bulgular:	115
4.6.4.2. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezlerine Ait Bulgular:	116
4.6.4.3. Aracılık Etkisi	117
4.6.4.4. Araştırmanın Dördüncü Hipotezine Ait Bulgular.....	119
4.6.4.5. Araştırmanın Beşinci Hipotezine Ait Bulgular.....	121
4.6.4.6. Araştırmanın Altıncı Hipotezine Ait Bulgular.....	122
4.6.4.7. Araştırmanın Yedinci Hipotezine Ait Bulgular:	123
SONUÇ	128
KAYNAKÇA.....	135
EKLER	164
Ek 1: İşyerinde Mindfulness Anketi	164
ÖZ GEÇMİŞ	167

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Mindfulness Tutumları	11
Tablo 2.1: Resonant Liderlik Tanımları ve İlişkili Kavramları	47
Tablo 4.1: Katılımcıların Cinsiyetine Ait Demografik Bulgular	98
Tablo 4.2: Katılımcıların Eğitim Durumuna Ait Demografik Bulgular	99
Tablo 4.3: Katılımcıların Yaş Gruplarına Ait Demografik Bulgular.....	99
Tablo 4.4: Katılımcıların Yaş Grupları ve Sektör Tecrübelerine Ait Demografik Bulgular	100
Tablo 4.5: Katılımcıların Sektör Tecrübelerine Ait Demografik Bulgular	100
Tablo 4.6: Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları	101
Tablo 4.7: İşyerinde Mindfulness Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	104
Tablo 4.8: Resonant Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	107
Tablo 4.9: Algılanan Stres Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	109
Tablo 4.10: İş Tatmini Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	111
Tablo 4.11: Araştırma Verilerine Ait Normallik Dağılımı Sonuçları.....	112
Tablo 4.12: Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular	112
Tablo 4.13: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Sonuçları	113
Tablo 4.14: Mindfulnessın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	116
Tablo 4.15: Mindfulnessın Algılanan Stres ve Algılanan Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	117
Tablo 4.16: Algılanan Stresin Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları	120
Tablo 4.17: Resonant Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	122
Tablo 4.18: Resonant Liderliğin Mindfulness Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	123
Tablo 4.19: Mindfulnessın Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları	124
Tablo 4.20: Resonant Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Yüksek Güvenirlilik için Bilinçli Bir Yapı Modeli	23
Şekil 2.1: Resonant Lider ile Örgüt Üyelerinin Duygusal Bağlanma Modeli	59
Şekil 4.1: Araştırma Tasarımı.....	87
Şekil 4.2: Araştırma Modeli.....	98
Şekil 4.3: İşyerinde Mindfulness Ölçeği'ne Ait DFA Path Diyagramı	103
Şekil 4.4: İşyerinde Mindfulness Ölçeği'ne Ait DFA Path Diyagramının T Değerleri.....	104
Şekil 4.5: Resonant Liderlik Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	106
Şekil 4.6: Resonant Liderlik Ölçeği'ne Ait DFA Path Diyagramının T Değerleri	106
Şekil 4.7: Algılanan Stres Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	108
Şekil 4.8: Algılanan Stres Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı T Değerleri	109
Şekil 4.9: İş Tatmini Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı.....	110
Şekil 4.10: İş Tatmini Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri	111
Şekil 4.11: Veri Analizinde Araştırma Modeli	114
Şekil 4.12: Mindfulnessın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı	115
Şekil 4.13: Mindfulnessın Algılanan Stres ve Algılanan Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı	116
Şekil 4.14: Araştırmanın Aracılık Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Teorik Model	118
Şekil 4.15: Mindfulnessın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Algılanan Stresin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı.....	119
Şekil 4.16: Resonant Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı.....	121
Şekil 4.17: Resonant Liderliğin Mindfulness Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı.....	122
Şekil 4.18: Resonant Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Mindfulnessın Aracılık Rolüne Ait Path Diyagramı.....	124
Şekil 4.19: Resonant Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı.....	126

RESİMLER LİSTESİ

Resim 4.1: Resonant Liderlik Alt Boyutları	89
--	----



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
CFI	: Comparative Fit Index
DF	: Degree of Freedom
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
IT	: İş Tatmini
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin and Bartlett's Test Değeri
LDRLK	: Liderlik
MINDF	: Mindfulness
NFI	: Normed Fit Index
NNFI	: Non Normed Fit Index
RMSEA	: Rooted Mean Square Error of Approximation
RMSR	: Rooted Mean Square Residual
S.S	: Standart Sapma
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residuals
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Dijitalleşen dünyada, yaratılan teknolojinin hızla değişip dönüşmesiyle kurumsal şirketler yeni nesil şirketler olma yolunda ilerlemektedir. Değişimin içinde insanın, tam olarak nerede ve nasıl durduğu konusundaki kafa karışıklığına, “mindfulness” kavramı çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal hayatta “acı çeken”, göz ardı edilen beyaz yakalıların hayatlarında, mindfulnessın önemli bir etmen olacağı öngörülmektedir (Süslü, 2020, s.16). Bu nedenle, özellikle son yıllarda, pandemi etkisiyle beraber daha da popülerleşen mindfulness, örgütler için önemli bir kavram haline gelmiş, konuyla ilgili araştırmalar artarak önem kazanmıştır.

İş hayatında, mutluluk, başarı, kazanç gibi tatmin edici duygu ve durumlar yaşanmakla birlikte gerginlik, stres, zamansızlık, tatminsizlik, yorgunluk ve tükenmişlik gibi olumsuz duygu ve durumlar da kaçınılmaz olarak deneyimlenir. Mindfulnessın çeşitli alanlarda iyi oluş hali ve sağlığı olumlu yönde etkilediği bilinmekte ve bu olumlu etkiler, kişilerin iş yaşamlarındaki performanslarında stres seviyesi, üretkenlik, takım lideri ya da üyesi olarak kişiler arası etkileşim alanlarında da anlamlı bir etkiye sahip olmaktadır. Zira işyerleri günümüzde sadece para kazanmak ve geçinmek için bir araç olarak algılanmamaktadır (Atalay, 2019, s.163).

Bireylerin çoğunun zihinleri geçmiş ve gelecek arasında salındığından; stres, yaşamı esir almış durumdadır. Yetişme, yetiştirme kaygısı ve panik içinde yaşayarak erteleyici, sabırsız, endişeli yaşamlar sürülmektedir (Damcı, 2016, s.12). Mindfulness, Batı tıbbının içinde stresi azaltmanın en etkin aracıdır ve ölçülebilir olması sebebiyle insanların toplumsal ve bireysel travmalarının atlatılmasını kolaylaştırmaktadır. Yalnız sağlık konusunda değil başarı ve mutluluk alanında da bireye oldukça katkı sağlamaktadır. Zihne odaklanmayı öğreterek, iş verimini ve iş ilişkilerinin kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir (Damcı, 2016, s.13).

İş dünyasında insan kaynakları alanında fikir olarak çok güzel gelen mindfulness kavramını bireysel olarak uygulayan ve bu konuya yatkın olan çok kişi olmasına rağmen ülkemiz kurumsal hayatında mindfulnessı adapte etme konusunda çok fazla önyargı ve soru işaretleri olabilmektedir (Süslü, 2020, s.16-18). Fakat

araştırmalar, mindfulness uygulamalarının, işyerindeki pek çok çalışan için özellikle stresle başa çıkmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir. Bu sayede çalışanların iş performansında rol oynayabileceği görülmektedir. İş tatmini, iyi oluş (wellbeing), örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı (rgtsel vatandaşlık davranışı) gibi örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alt başlıklarından olan bu konular, literatürde iş ıktıları olarak (work outcome) yer almaktadır.

Mindfulness, bireylerin özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma gibi temel psikolojik ihtiyaçlara sahip olduğunu ifade eden z Belirleme Teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır. Buna göre; temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile bireylerin iyi bir ruh haline kavuşması mindfulnessı meydana getirmektedir (Erme, 2021).

Mindfulness, şimdiki an içerisinde gerekleşenlere dikkat etmek, bu dikkatin niteliğini fark etmek ve tüm bu fark edilenleri acele ile yargılamaksızın kabul etmeyi içerir. Kavramsal olarak ne yapılması gerektiğini öğretmenin yanı sıra bunları hayata geçirmeyi sağlayacak bir dizi beceriyi kazandırır (Atalay, 2019, s.17).

Evrimsel bakış açısıyla konuyu ele almak gerekirse; avcı-toplayıcı toplumlar, küçük gruplar halinde yaşayıp, kendi ilerinde üreyerek, vahşi hayvanlardan kendilerini koruyarak, sınırlı kaynaklar için diğer topluluklarla mücadele ederek, zor çevresel şartlarda dayanışma halinde olarak hayatta kalmayı ve daha uzun yaşamayı sürdürdüler. Bugün, iş hayatında da aslında aynı kurallar geçerlidir; takım halinde çalışabilme, takım üyelerinin birbirleri hakkındaki düşünceleri, yapılan işin ne kadar etkili bir biçimde tamamlanacağını belirler. İyi ilişkiler üretici takımlar oluştırmada yardımcı olmaktadır. 2016 yılında, 45 işyerinde yapılan mindfulness çalışması, mindfulnessın işyerinde, ilişkileri, iş birliğini ve çalışanların zorluklar karşısında dayanıklılıklarını geliştirdiğini göstermektedir (Atalay, 2019, s.17-19).

Görüldüğü gibi mindfulness, bilimsel araştırmalarla her geçen gün popolaritesini daha da artırmaktadır. Pek çok niversitede Mindfulness yüksek lisans programları ve araştırma merkezleri bulunmaktadır. Aynı zamanda MBA (Master of Business) programları ve yönetici eğitimi kurslarında da sunulmaktadır. Dünyanın en iyi niversitelerinde Harvard, Stanford, MIT, UCLA, Oxford, Yale,

Cambridge, Mindfulnessa dair eğitim ve dersler verilmeye devam etmektedir (Atalay, 2019, s.167).

Dünyanın en popüler İnternet arama motorunun sahibi Google Inc. ise, Londra, Pittsburgh, Mountain View, Kaliforniya, Sidney ve New York konumlarında düzenli meditasyona ek olarak, Ekim 2007'de bir 'kendi içimizde arama' (Search Inside Yourself) meditasyon ve mindfulness kursu başlatmıştır (Brandt, 2008).

Brandt'e göre (2008, s. 2) meditasyon, kurumsal Amerika'da bir yöneticinin iyi niyetinin veya kişisel çıkarının bir ifadesinden daha fazlasıdır. Amerikan Stres Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmaya göre, şirketler stresten kaynaklanan düşük verimlilik, devamsızlık, sağlık hizmetleri ve ilgili maliyetler nedeniyle yılda yaklaşık 300 milyar dolar kaybetmektedir. Çalışmaya göre, stresle ilgili rahatsızlıklar tüm doktor ziyaretlerinin % 60 kadarını oluşturmaktadır (Dhiman, 2021, s.15).

Buna göre mindfulness; liderlerin öz farkındalığı ve duygu düzenlemesi gibi temel işlevleri değiştirme potansiyeline sahip bir üst beceri olarak kabul edilebilir. Mindfulness eğitimi ise son zamanlarda popüler yönetim yayınlarında yeni bir lider geliştirme yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır (Reitz; Waller, 2020, s.224).

Mindfulness kavramına, ruhsal bozuklukların iyileştirilmesi ile öznel iyi oluşu temel alan doğu yaklaşımı ve amaç odaklı, örgütsel bilişsel süreçleri geliştirmeyi hedefleyen, bireyler ve eylemler arasında etkili iletişimi artırmaya çalışan batı yaklaşımı olmak üzere iki tür yaklaşım sergilenmektedir (Chen vd., 2014). Örgütler için, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu duyguların bilinmesi ve örgütleri için neler yapabileceklerinin keşfedilmesi önemli bir konu olmuştur. Bu amaçla mindfulness merkeze alınarak araştırmalar inşa edilmiştir.

Örgütsel alanyazında, mindfulness batı yaklaşımı temel alınarak gerçekleştirilen çalışmalarla keşfedilen örgütsel faydalar, kavramın popüleritesini artırmıştır. Mindfulness örgüt ortamında, daha yüksek performans, kaliteli ilişkiler, rol çatışmasının önlenmesi, adanmışlık duygusu, iş tatmini, yaratıcılık, iyi oluş, mutluluk ve yıkıcı iş davranışlarında azalma gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Erme, 2021). Bunun yanında yöneticiler ve liderler bağlamında da mindfulness,

örgütlerdeki değişimin yönetilmesini ve farklı durumlar karşısında esnek hareket kabiliyetinin sağlanmasını beraberinde getirmektedir.

Bireysel ve örgütsel düzeyde birçok faydaya neden olan mindfulness için temel belirleyicilerinin ne olduğu, keşfedilmesi gereken önemli bir eksikliklerdir. Boyatzis ve McKee'ye (2005) göre liderlik alanında resonantı oluşturmak ve devam ettirebilmek açısından liderlerin üç önemli özelliği taşıması gerektiğini öne sürmüştür. Bu üç özellik; umut, farkındalık ve merhamettir. Burada farkındalık boyutu, literatüre göre yukarıda bahsedilen mindfulness kavramı ile açıklanabilmektedir.

Bununla beraber, bu doktora çalışması özelinde yerli literatürde, liderlik alanında resonant liderlik (ahenk yaratan liderlik) açısından mindfulness konusunda çalışmaya rastlanmaması, bireylerin ve örgütlerin bu konuya dikkatlerinin çekilmek istenmesi, çalışmanın önemini artırmaktadır.

Özellikle dünyanın ileri gelen üniversitelerinde, akademik düzeyde mindfulness kavramıyla ilgili hususi çalışmalar yapılması, dünyanın en popüler şirketlerinin yalnızca mindfulness özelinde liderlik gelişimi ile ilgili eğitim alanı açması, bu kavramın iş hayatında önümüzdeki yıllarda ne denli yaygınlaşacağını göstermektedir. Bu çalışmada, günümüzde bireylerin ve bireylerin içinde bulundukları örgütlerin başarıya ulaşmasında çok önemli etkisi olan mindfulness kavramı, kavramsal olarak ele alınıp, stres ve resonant liderlik (ahenk yaratan liderlik) değişkenleriyle beraber etkisi açıklanmaya çalışılıp, iş tatminine olan etkisi pozitif psikoloji perspektifinden değerlendirilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, mindfulness kavramı, bu kavrama ilişkin yaklaşımlar, kavramsallaştırma şekilleri, organizasyonel mindfulness ve işyerinde mindfulness öneminden bahsedilmektedir. İkinci bölümde, resonant liderliğe ilişkin tanımlamalar, kavramı meydana getiren boyutlar, bireyler ve örgütler açısından önemi ifade edilmektedir. Buna ek olarak resonant liderliğin alt boyutlarından olan farkındalığın mindfulness ile açıklanabildiğine dair değerlendirmeler ve buna ilişkin çalışmalar sunulmaktadır.

Üçüncü bölümde, stres, iş stresi ve iş tatmini konu başlıklarına değinilmiş, kavramların tanımları, unsurları ve işyeri açısından öneminden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölüm, çalışmanın analizlerinin gerçekleştirildiği ve Erme (2021) tarafından geliştirilen İşyerinde Mindfulness Ölçeği'nin ilk defa hazırkiyim işletmeleri için kullanılıp, uygulandığı bölümdür. Hazırkiyim işletmeleri çalışanlarının kendi durumlarına ilişkin mindfulness öz değerlemesinin, birim amirlerinin resonant liderlik davranışı ve stres üzerindeki aracılık etkisi araştırılmaktadır. Sonuç bölümünde ise bulgular ışığında değerlendirme yapılmış, çalışan ve yöneticiler açısından yorumlanıp, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.



1. MINDFULNESS

Bu bölümde, mindfulness kavramının ilk çıkış noktası, tarihsel süreçte nasıl evrildiği, ilk ortaya çıktığı zaman ifade ettiği anlamı, günümüzde ifade ettiği anlamı, kavrama yaklaşım perspektifleri, farklı kavramsallaştırma şekilleri ve son olarak da örgütsel açıdan ifade ettiği önem başlıklar halinde anlatılmaktadır.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Mindfulness, çağlar boyunca, iyi oluş ve mutluluk hali üzerine kişilere önerilip öğretilen ve uygulanan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde ise hem kişisel pratikleri hem de örgütsel bilişsel süreçleri geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşım olma yolundadır. İlk olarak Budist öğretisi şeklinde karşımıza çıkmış olsa da içinden spiritüel öğretileri çıkarıp seküler bir protokol haline getiren John Kabat-Zinn, modern bilimin de bu kavramı ciddiye alacağını öngörerek, mindfulnessı Batı tıbbında klinik olarak incelemeye başlamış ve psikolojik rahatsızlıkların tedavisinde kullanılmasına öncülük etmiştir (Erme, 2021, s. 1-5).

Mindfulness, basitçe bilinçli yaşama sanatıdır. Uygulamak için Budist veya yogi olmak gerekmez. En önemli nokta; kişinin kendi olması ve zaten olmadığı herhangi bir şeye dönüşmeye uğraşmamak olduğudur. Dolayısıyla mindfulness dini ya da bilimsel hiçbir inançla çatışmaz veya bir şeyler, özellikle de yeni bir inanç sistemi ya da ideoloji satmaya çalışmaz. Sadece kendini gözleme, sorgulama ve dikkatli davranıştan oluşan sistematik bir süreç aracılığıyla, olanca varlığınızla daha çok temas etmenin uygulamalı bir yoludur (Özyeşil, 2011, s. 30).

1.2. Mindfulness Kavramı ve Tarihçesi

Tarihsel olarak mindfulness, Doğu meditasyon geleneğinden doğan, dikkat yönlendirmeyi gerektiren, Budist geleneksel öğretilerinin özü(kalbi)dür ve günlük rutin ile oldukça ilişkilidir. Günlük yaşamda mindfulness ilişkisi, Budizm veya Budist olmak ile ilgili değil; zihnin uyanması, aydınlanması, bilinçli olarak anda var olması, kişinin kendiyile ve dünyayla uyum ve akış içinde olması ile ilgilidir (Özyeşil, 2011, s. 29).

Geçmiş zamanlardan bu yana çeşitli geleneklerin parçası olarak yaşamımızda bulunan mindfulness kavramı, Budizm ve Hinduizm temelli meditasyon çalışmalarının önem taşıyan bir parçasıdır (Germer, 2009, s. 11). Mindfulness çeşitli kültürlerde farklı adlarla var olmasına rağmen köken açısından Budist rahipler tarafından kullanılan Pali dilindeki “sati” sözcüğüne dayanmaktadır. “Sati” sözcüğü, hatırlama, dikkat ve farkındalık gibi anlamlar taşımakta olup 1921’de literatüre “mindfulness” olarak kazandırılmıştır (Alidina, 2015, s. 20; Germer ve Olendzki, 2009, s. 7).

Yaklaşık 2600 yıl önce Buddha’nın geleneksel psikolojik öğretilerinde **Pali** dilinin **Sati** kelimesi ile ortaya çıkmış bir terim olan **mindfulness**, özünde, hafıza (memory), farkında olduğun ve içinde bulunduğun ana verdiğin dikkat anlamına gelmektedir. 1881 yılında, Rhys Davids bu terimi İngilizce’ye çevirerek ilk defa mindfulness olarak kullanmıştır ve 1910 yılında bu tanım kabul görmeye başlamıştır (Levey & Levey, 2018, s. 23-24). Amerikalı tıp doktoru Jon Kabatt-Zinn tarafından, İngilizce zihin anlamına gelen ‘mind’ ve dolu anlamına gelen ‘full’ kelimelerinin birleşimiyle oluşmuş dolu zihin anlamındaki ‘mind full’ kavramına karşılık olarak türetilmiştir. Kabat Zinn (2003) mindfulness kavramını zihnin bilinçli ve yargısız bir biçimde içinde bulunulan ana getirilmesi olarak tanımlanmıştır.

Asya ve Batı kültürlerinin arasındaki etkileşimin artışıyla uzak doğu kültüründe yoğun olarak kullanılan uygulamaların tecrübe edilmesi ve günlük yaşama dahil edilmesi hızlanmıştır. Kabat-Zinn bu meditasyon uygulamalarını inceleyerek ve mindfulness kavramına vurgu yapmıştır. Bunun sonucunda dilimize “Bilinçli Farkındalık Temelli Stres Azaltma Programı” olarak geçen Mindfulness Based Stres Reduction (MBSR) programı ortaya çıkmıştır. Medical Scholl (2008) verileri dikkate alındığında bu programın pek çok insan tarafından kalp rahatsızlığı, kronik ağrı, iş stresi, kaygı, uyku problemi gibi duygusal ve fiziki problemlerle başa çıkmada kullanılmaktadır.

Mindfulness kavramı; kişinin yargısız ve açık bir tutum ile anda kalabilme halini ifade etmektedir (Kabat-Zinn, 1982, s. 35). Öğrenilen davranış ve alışkanlıklar gündelik yaşamda farkındalığa ilişkin eksiklik içermektedir. Bu çerçevede mindfulness kavramının kişilere farkındalık ve bilinç eksikliğini

barındıran davranış kalıplarının farkındalığını ve bilinçliliğini kazandırdığını söylemek mümkündür (Gunaratana, 2011, s. 23).

Uzak Doğu'nun kültüründe bulunan meditasyon tecrübeleri neticesinde oluşan “anda kalma” kavramı mindfulness kavramının temelini oluşturmuştur (Bodhi, 2011, s. 30). Meditasyon, bir konuya ilişkin derinlemesine düşünmeyi ifade etmektedir (Olendzki, 2009, s. 32). Meditasyon tecrübesi zihin fonksiyonundan ayrı biçimde bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Kaynağını, Budizm’de bulunan spiritüel egzersizlerden alan meditasyon sürecine yönelik analizler yapan araştırmacılar (Hanh, 2008; Marlatt & Kristeller, 1999; Kabat-Zinn, 1994) bu gözlem ve tecrübe sonucunda mindfulnessı seküler olarak kavramsallaştırmıştır ve bu noktada oluşan pek çok tanım ortaya çıkmıştır. Dikkatin var olan gerçeklik üstünde canlı tutulması (Hanh, 2008, s. 22), bütün dikkatin anda yaşanan tecrübeye verilmesi (Marlatt & Kristeller, 1999, s.15), farkında olarak şimdiki zamana dikkati yoğunlaştırmak ve yargısız biçimde o anda tecrübenin farkında olmak (Kabat-Zinn, 1994, s. 19) bu tanımlama örneklerindendir.

Mindfulness kavramının 90’lı yıllarda meditasyon uygulamaları ile popüler bir hal almaya başlamasıyla araştırmacılar, bu kavramı klinik ortamda bazı fiziksel ve psikolojik bozuklukların semptomlarını hafifletmek için araştırmalarına dahil etmişlerdir. Farkındalık temelli tedavi edici uygulamalardan en bilineni Kabat-Zinn (2003), tarafından literatüre kazandırılan ve ilk aşamada tıbbi hastaların tedavisi için geliştirilen Farkındalık Temelli Stres Azaltma (Mindfulness-Based Stress Reduction-MBSR) uygulamalarıdır. Aynı zamanda psikoloji alanında da Teasdale vd., (2000) tarafından Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi Mindfulness-Based Cognitive Therapy-MBCT) uygulamaları adı ile psikiyatrik hastalarda klinik semptomların azaltılmasında kullanılan bir yöntem olmuştur (Glomb vd., 2011, s. 118). Tedavi edici uygulamalar olarak bilinen Farkındalık Temelli Stres Azaltma ve Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi uygulamalarının kaynağı Budizm’de var olan farkındalık anlayışına dayanmaktadır (Gethin, 2015, s. 9).

Mindfulness konusunda yukarıda sayılan uygulamalar dışında öz-kontrol bozukluklarının tedavisinde, kronik depresyon rahatsızlıklarında, anksiyete tedavisinde, bağımlılık tedavilerinde, fiziksel durumla ilgili bozuklukların tedavisinde kullanılan uygulamalar da bulunmaktadır. Hearn ve Finlay (2018) tarafından 67 kişinin katılımı ile yapılan araştırmada 36 kişi 8 hafta boyunca mindfulness terapisi, kontrol

grubunu oluşturan 31 kişi ise elektronik ortamda psikoeğitim almıştır. Araştırmanın ölçümleri uygulamadan önce, sonra ve izleyen 3. ayda olmak üzere 3 defa uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, mindfulness terapisinin psikoeğitime göre depresyonu anlamlı biçimde daha çok azalttığı gözlemlenmiştir. Öte yandan yine ağrı memnuniyetsizliği, anksiyete ve felaketleştirme de mindfulness terapisi ile anlamlı derecede azalma göstermiştir. Uygulamayı izleyen üçüncü aydaki ölçümler ise, felaketleştirme ve anksiyete seviyelerinin sabit olduğu anlaşılmıştır. Bunun dışında klinik rahatsızlık durumlarının yanı sıra sağlıklı yetişkin bireyler, çocuklar (Çocuklar için Mindful Hikayeler) ve gençler için de olumlu özelliklerin geliştirilmesi için birtakım uygulamalar vardır.

Mindfulness kavramı pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır ve bu tanımlamaların içinde bulunulan anı deneyimleme, yargıların farkında olma, kabul etme, içsel gözlemlene gibi ortak bileşenleri olduğu görülmektedir (Çatak & Ögel, 2010). Terimin kavramsal içeriğinin zengin olması, farklı dillere çevirisini de güçleştirmektedir. Bu nedenle Türkçe alan yazında aynı kavramı ifade eden farklı terimlere rastlamak mümkündür. Buna göre kavramın Türkçeleştirilmesine dair terimler şu şekildedir;

Cüceloğlu (2007), bu kavramı ‘*gözlemleyen bilinç*’ olarak ifade etmiş, algılamının temelinde yatan zeminin görülmesini sağlayan üst zemin olarak tanımlamıştır. Çatak ve Ögel (2010) bu kavramı, ‘*farkındalık*’ olarak kullanırken, Özyeşil (2011) ‘*bilinçli farkındalık*’ olarak belirtmektedir. Karacaoğlu ve Hisli Şahin (2016) mindfulness kavramının Türkçe karşılığını ‘*bilgece farkındalık*’ olarak kullanmıştır. Uzun (2020a, 2020b) ise mindfulness kavramının Türkçe karşılığını, zihnin bilinçli olarak içinde bulunulan ana çekilmesi anlamını içermesinden hareketle ‘fark etmek’ ve ‘anda kalmak’ kelimelerinin birleşimi olan ‘*fark’andalık*’ terimini önermektedir. Yavuz (2015) ise bu kavramı, *kendinelik* olarak tanımlamıştır. Bu doktora tez çalışmasında ise bu terim, *mindfulness* olarak orijinal haliyle ifade edilecektir.

Nyanaponika Thera (1972) mindfulnessı “*birbirini izleyen anlarda algılarımızın sadece bizde ve iç dünyamızda aslında neler olduğuna odaklanma ve net bir şekilde farkında olma durumu*” olarak tanımlamaktadır. Mindfulnessın en yaygın tanımı dikkatlilik ve şimdiki zamanda olan olayların farkında olma halidir (Brown ve Ryan,

2003). Mindfulness genellikle bir kişinin dikkatini şu anda meydana gelmekte olanlara yargılamadan ve kabullenici bir şekilde odaklanması olarak tanımlanır (Kabat-Zinn, 1994; Brown & Ryan, 2003; Linehan, 1993a).

Mindfulness anında kişi geçmiş ya da gelecek zamanla ilgili endişe ve üzüntü duymak yerine anın içinde yaşamakta olup, olduğu şeyi gözlemlemekte, açıklamakta ve kabul etmektedir. Bu aşamada mindfulness haz veren bir tutumla bağdaştırılmamalıdır. Kişinin mutlu ya da mutsuz var olan tecrübeyle anı yaşaması söz konusudur. Gireceği sınav sebebi ile kaygılanan bir kişinin kendini rahatlatmaya çalışması mindfulness ile açıklanamayacak bir durumdur. Nitekim kişinin bunu bastırmaya yönelik tutumu yargı barındırmakta ve duyguların bastırılması ile ortaya çıkmaktadır. Verilen örnek mindfulness kavramı çerçevesinde değerlendirilirse; kişi kalp atışının yükselmesi, ellerinin terlemesi gibi vücudunda yaşadığı süreci gözlemler sınavda başarı sağlayamayacağı, bildiklerini unutacağı gibi zihninde yarattığı düşüncelerin farkına varır ve bu düşüncelerin gerçeği yansıtmaz zorunluluğunun olmadığını, yalnızca bir düşünceden ibaret olduğunu kendine hatırlatır. Kişinin kaygılanmasını normal karşılaması ve kimi durumlarda bunu tecrübe edebileceğinin farkına varması, bu tecrübesini yargısız kabul etmesi beklenmektedir (Napoli, 2004, s. 90).

Batı perspektifinden bakıldığında ise; mindfulnessın meditasyon temelli olmaması, içsel deneyime yönelik ve meditasyon temelli olan doğu perspektifinden farklılık gösterir. Chen vd. (2014)'ne göre mindfulnessın batı yaklaşımı, doğu felsefesinden farklı olarak; bir bireyin mümkün olan en fazla gayreti gösterdiği, çevreye karşı duyarlı, yeni bilgilere açık, rasyonel, dikkatli, aktif problem çözme yöntemlerinden biridir. Batı yaklaşımının üç temel bileşeni vardır. Bunlar şimdiki zamanda aktif olarak dâhil olmak, sürekli devam eden olay örgülerinden hariç yeni olay örgülerini fark etmek ve yaşanan olaylara yargılayıcı olmamaktır.

Langer'ın farkındalık kavramı batının bilişsel düşünce sistemini yansıtmaması açısından farkındalığın batı perspektifinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Batı perspektifinden farkındalık kavramını anlamak için bu kavramın zıttı olan farkındalık yoksunluğu "mindlessness" kavramını da incelemek gerekmektedir. Farkındalık yoksunluğu insanların, geçmişte yaratılan basmakalıp durumlara çok katı bir şekilde

inanmaları ve bağlı kalmaları halinde beliren psikolojik bir durumdur (Chen vd., 2014, s.167).

Langer ve Piper (1987), farkındalık yoksunluğunu kişilerin, potansiyel yeni durumların olmadığına yönelik katı bir inanış sergilemesi hali olarak tanımlamaktadır. Böylece kişi, geçmiş deneyimlere aşırı bağımlı olma eğilimi göstererek, bu durumların yeni yönleri olduğu ihtimalini ihmal eder. Bu açıdan farkındalık yoksunluğu alışkanlık, işlevsel sabitlik ve otomatik bilgi işleme kavramlarıyla benzerlik göstermektedir. Farkındalık yoksunluğu, kısmen veya tamamen dikkat yoksunluğu veya yeni durumların “anlık bilinçli olarak farkında olma eksikliğinden” kaynaklandığı söylenebilir (Erme, 2021, s. 13).

Mindfulness kavramının tanımlanmasında pek çok kavram, boyut ve sıfat kullanılmıştır. Kapsam bakımından dar olan bu tanımlamalar, literatürde karmaşa ve tutarsızlıklara neden olmaktadır. Kabat-Zinn (2003) ve Wolf ve Serpa (2015) tarafından yapılan tanımlar literatürde kavrama ilişkin ortak bir dil oluşmasına yardımcı olmuştur. Bu tanımların yapılmasında faydalanan tutumlara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.1: Mindfulness Tutumları

Yargılama	Farkındalık anında değerlendirmeye ilişkin süreçlerin araya girmemesini ifade etmektedir.
Sabır	Yalanacak şeylerin olması için kendi zamanları olduğunu anlamak ve kabul etmektir.
Başlangıç Ruh	Her tecrübenin özgünlüğünün, tekliğinin ve kıymetli olduğunun farkına varmaktır.
Güven	Bireyin düşünce ve duygularının yaşamı üstünde temel belirleyici olmasıdır.
Çabasızlık	Herhangi bir şeyi değiştirmek için çaba harcamadan var olabilmektir.
Kabullenme	Kişinin duygu, düşünce ve olayları olduğu gibi görmesi ve bu durumdan hoşlanmasa bile bunu yaşadığını açık biçimde ifade edebilmesi.
Spontanlık	Olayları olduğu gibi görme ve onların geçip gitmesine müsaade etme
Şefkat	Bir rahatlama duygusunun yaratılması temennisi ile orada, anda kalmak ve temasta olma isteğini barındırmaktadır.
Şükran	Bir şeye veya birine ilişkin minnet hissetmek veya iyi niyet duymaktır.
Cömertlik	Herhangi bir karşılık beklemezsizin, zorunluluk veya tanınma gereksinimi duymadan, içen ve açık biçimde verici olma isteğidir.

Kaynak: Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156; Wolf, C., & Serpa, J. G. (2015). A clinician's guide to teaching mindfulness: the comprehensive session-by-session program for mental health professionals and health care providers. New Harbinger Publications.

Yargılama: İç ve dış uyarıcıların sınıflama yapılmadan izlenmesi ve yargı içermeyen bir gözlem sürecini ifade etmektedir. Uyarıların değerlendirilmemesi ya da etiketleme ifadelerinin fark edilmesi bu tutuma örnek teşkil etmektedir (Baer, 2003, s. 38). Yargılama tutumu mindfulness kavramının temeli olup tecrübelerle ilişkin sınıflandırmaya engel olmaktadır. Anda meydana gelen tecrübe ve uyarıcının yargı barındırmayan bir şekilde ele alınması ile tecrübenin özel, biricik ve öğretici tarafını ortaya koymaktadır (Kabat-Zinn, 2003, s. 146).

Sabır: Sabır bir bilgelik durumu şeklinde tanımlanmasının yanı sıra kişinin gelecek zamandaki bir anı, içinde bulunduğu ana değişmek yerine yaşadığı zaman içinde kalmasına destek olan tutumdur. Gelecek planları düşünce ve beklenti çerçevesinde biçimlendiğinde içinde bulunulan anın kaçırılmasına sebep olabilmektedir (Kabat-Zinn, 2003, s. 146). Olayların zamanı geldiğinde gerçekleşmesini beklemek mindfulness ile örtüşmektedir.

Başlangıç Ruhü: Geçmişteki tecrübelerin bir temel oluşturmasına imkan tanımadan ve tarafsız bir bakış açısı ile her seferinde yeni bilgilerin edinilmesini sağlayan tutumdur (Wolf ve Serpa, 2015, s.85). Tecrübeler kapsamlı ve yeni bir bakış açısının geliştirilmesine imkan tanımaktadır (Kabat-Zinn, 2016, s. 1442). Bu tutum tecrübelerden her birinin özgün yönlerini ve özel ayrıntılarını ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede kişiyi benzer hayatları baz alarak bir sonraki tecrübesine anlam vermek yerine andaki farkındalığın ortaya koyulmasına destek olmaktadır (Kabat-Zinn, 2003, s. 147).

Güven: İnsanların her biri kendini uzmanıdır ve herhangi başka bir insanı kendi kadar tanınması mümkün değildir (Wolf & Serpa, 2015, s.81). Güven, kişinin yaşamı üstündeki esas belirleyicinin yine kişinin kendi olmasına imkan veren; içsel tecrübelerle güvenle yaklaşımı işaret eden bir tutumdur. Bu çerçevede kişinin özüne karşı hissettiği güven çevre ile ilişkisinde kişiye olumlu katkılar sunmaktadır. (Kabat- Zinn, 2003, s. 147).

Çabasızlık: Kişinin yoğun şekilde efor sarf ettiği durumun yerini anı yaşama eylemine bırakmasıdır (Kabat-Zinn, 2003). Başka bir tanımla değiştirmek için çaba harcamadan var olmak anlamını taşımaktadır (Wolf & Serpa, 2015, s. 82). Bu tutumdaki amaç, kişinin kendi olabilmesi ve kendini kabullenmesidir. Kişinin

hissettiği duyguya kendini vermesi ve onla kalabilme yeteneğini ifade etmektedir (Kabat-Zinn, 2003, s. 148).

Kabullenme: Kişinin tecrübe, duygu ve düşüncelerini yargılamadan olduğu şekli ile değerlendirmesi, düşünce ve duygularını değiştirmeden ve baskılamadan, olaylara farklı anlamlar vermeden kabul etmesidir (Kabat-Zinn, 2003, s. 149).

Spontanlık: Spontanlık tutumu kabullenme tutumu ile ilişki içindedir. Spontanlık gündelik hayattaki problemlerin üstesinden gelmeye ilişkin kişilere yardımcı olmaktadır. Düşünce ve duygulara tutunmayarak, onları serbest bırakmayı ifade eder ve spontanlık duygusal yoğunluğun etkisinin azaltılmasında veya duygusal yoğunluğun engellenmesinde destek sağlamaktadır (Siegel, 2009, s. 39).

Şefkat: Bu tutum diğer mindfulness tutumları ile sıkı bir ilişki içindedir ve kişinin yargılamadan yaşantı, düşünce ve duyguların akışına müsaade etmesi ve kişinin iç ve dış uyarıcıları ve kendini kabul etmesi ile birlikte önce kendine daha sonra dış çevreye ilişkin şefkatinin artmasında destek olmaktadır. Kişinin gerek kendine gerekse de dış çevreye şefkat ile yaklaşması olumlu duygusal kaynaklardandır (Kabat-Zinn, 2003, s. 150).

Şükran: Şükran tutumu iyi niyet ve minnet duygusu barındırmaktadır. Kişinin kendinde olmayanlara odaklanmayıp, sahip olduğu şeylere odaklanmasını ifade etmektedir. Bu sayede kişi sakinlik ve huzur hissini tecrübe etme konusunda daha kolay ilerleme sağlayacaktır (Wolf & Serpa, 2015, s. 85).

Cömertlik: Karşılığı olmadan içten ve açık biçimde verici olmaya yönelik istektir. Bu tutum dış dünyaya karşı mindfulness durumunda olmanın önem taşıyan parçasıdır (Kabat-Zinn, 2003, s. 151).

1.3. Mindfulness Ne Değildir?

Mindfulness kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla Siegel ve arkadaşları çalışmalarında mindfulness kavramının ne olmadığına değinmiştir. Bu değerlendirmeler şu şekildedir (Siegel vd., 2009, s. 55):

•Mindfulness kavramı rahatlamaya çalışmayı ifade etmemektedir. Kişi hayatında olanları fark ettiğinde, özellikle can sıkıcı konularda ve kendisiyle ilgili daha çok şey öğrendikçe problemler karşısında daha ölçülü olmaktadır. Böylece aşırı duygu barındıran durumlar karşısında sakinliğini korumakta ve zor durumlardan daha kolay çıkabilmektedir.

•Mindfulness bir din değildir. Budist rahiplerin ve keşişlerin kullandığı bir yöntem olsa da yalnızca kişinin kendini geliştirmesi amacı taşıyan ve hayatını kolay hale getiren bir egzersizi ifade etmektedir.

•Mindfulness yaşamdan soyutlanmak değildir. Kişi bu kavramın ne kadar önemsiz veya sıradan olduğunu düşünse de yaşantının tüm alanlarında etkili olduğu gerçeğini değiştiremez.

•Mindfulness beyindeki düşüncelerin boşaltılması değildir. Kişinin beyni sürekli düşünce üretmeye devam etmektedir. Ancak mindfulness kavramı kişinin duygu ve düşünceleri arasındaki dengenin bulunmasına yardımcı olmaktadır.

•Mindfulness zor değildir. Kişi beyninin sürekli bir şey ürettiğini fark ettiğinde tedirgin olmamalıdır. Nitekim bu durum beynin doğasıdır ve her birey hayatının bir yerinde bunu keşfedecektir. İronik biçimde kişi umutsuzluk hissettiğinde aslında olayları fark ettiğine dikkat etmemektedir. Bu nedenle, kişinin aslında kendinde bulunan ancak daha keşfedemediği bilinçli farkındalığın kazanılması zor değildir.

•Mindfulness acıdan kaçmak demek değildir. Bunun aksine acıyla baş etmektir. Bunun kabul edilmesi zor görünse de üzüntü ya da öfke duymak yerine acının kabul edilmesi söz konusudur.

1.4. Mindfulness Kuramları

Mindfulness kuramları bilişsel davranışçı terapi, Gestalt psikolojisi, psikodinamik psikoterapi, insancıl psikoterapi ve varoluşçu psikoterapi olmak üzere beşe ayrılmaktadır (Özyeşil, 2011).

Bilişsel Davranışçı Terapi

Bilişsel davranışçı terapinin temellerini Watson'ın (1925) davranışçı çalışmaları oluşturmaktadır ve süreç açısından temel olarak üç kuşak bulunmaktadır (Hayes vd., 2004, s. 248). Bilişsel davranışçı terapiye Budizm gibi geleneksel psikolojilerden pek çok uygulama ve fikirler uyarlanmıştır. Bilişsel terapi ve Budizm dünyanın düşüncelerle oluşturulduğu ortak fikrini savunmaktadır. Aynı zamanda Budizm ve bilişsel terapi kişilere düşüncelerinin nasıl oluştuğunu, belli bazı talep ve fikirlerin sonucunu kavramaları konusunda yardımcı olmaktadır ve bu talep ve fikirleriyle baş edebilmek için kendilerini eğitime yolları hakkında fikir sunmaktadır (Gilbert, 2005, s. 13).

Gestalt Psikolojisi

Gestalt psikolojisinin temel konusu algı ve bellektir. Kişi, hayatının bir parçası olan herhangi bir olay, nesne veya durumu, duyu organları tarafından iletilen parçasal verileri bütünsel bir veriye dönüştürmekte ve bu şekilde algılamaktadır. Algılamamanın gerçekleşmesi gelen parçasal veriler ile değil bunların arasında bulunan bütünsel ilişkinin yapılaşmasıyla oluşmaktadır. Gestalt Almanca'da bütün veya şekil anlamını taşımaktadır. Gestalt psikolojisinde yapı açısından bütünlük, zeminle figür arasında bulunan belirleyici ilişkiden meydana gelmektedir. Başka bir ifade ile, figürün anlamını onun zeminle olan ilişkisi, aynı şekilde zeminin anlamını da onun figürle olan ilişkisi belirlemektedir. Kısaca tek başına herhangi bir nesnenin anlamı bulunmamakta, ait olduğu ilişkilerle birlikte algılandığında bir anlam taşımaktadır (Güzel, 1995, s. 10).

Psikodinamik Psikoterapi

Psikodinamik teorisinin savunucuları Carl Jung dönemi itibari ile Budist psikolojinin önem taşıdığını savunmaktadır. Kişinin kendine ait zihinsel durum ya da başka kişilere ilişkin düşünme kapasitesi bir mindfulness yeteneğidir. Mindfulness psikodinamik psikoterapistler tarafından davranış bilimcilerden önce bulunmuştur. Nitekim psikonaliz tarihi süreç açısından mindfulness çalışmaları ile aynı nitelikleri taşımaktadır. Her iki yaklaşımda, kişinin iç dünyasını anlamasına için hayatın farkında olmak ve yaşadıklarını kabul etmeyi ön koşul olarak

görmektedir. İki yaklaşımında bilinçaltı süreçlerin önemi üzerinde durduğu bilinmektedir (Özyeşil, 2011, s. 36).

İnsancıl Psikoterapi

İnsancıl psikoterapi Budist psikolojideki gibi kişinin doğasındaki kapasitenin işlevsel ve sağlıklı hale getirilmesine vurgu yapmaktadır. İnsancıl psikoterapi şu ana, hayatın farkına varabilmeye, kararlardaki yükümlülüğün kabul edilmesine ve kaygıyı tölere etmeyi öğrenmeye yoğunlaşmaktadır (Shahrokh & Hales, 2003).

Varoluşçu Psikoterapi

Varoluşçu psikoterapi Budist felsefesinin her gün tekrarlanmasını önerdiği “beş anımsama” ile ilintilidir Bu felsefeye göre (Hanh, 1998, s. 186):

- Yaşlanmak kişinin doğası ile ilgilidir ve bundan kaçmak mümkün değildir.
- Hastalanmak kişinin doğası ile ilgilidir ve bundan kaçmak mümkün değildir.
- Ölüm kişinin doğasında vardır ve bundan kaçmak mümkün değildir.
- Kişinin sevdiği ve onun için kıymetli olan herkesin yaşamında değişim bulunmaktadır. Kişinin sevdiği herkesten ve kıymet verdiklerinden ayrılmamasının bir yolu yoktur.
- Kişinin yaptığı şeyler kendi sorumluluğundadır ve kişi bunların neticesinden kaçamaz.

1.5. Ulusal Yazında Mindfulness İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Mindfulness kavramı ele alınarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, kavramın daha ziyade eğitim bilimciler, psikologlar ve psikiyatristler tarafından araştırmalara konu edildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel davranış, işletme ve pazarlama alanına giren çalışmalar da özellikle pandemi ile beraber karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda bu çalışmalardan bazıları hakkında kısa bilgilendirmeler yapılmıştır:

Karavardar (2015) İstanbul’da bir üretim işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmada, mindfulness ile iş-aile dengesi ve iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir.

Demir (2015) tarafından yapılan çalışmada, öğrencilerin aldıkları mindfulness temelli kognitif terapi programı sayesinde, depresif belirti düzeylerinin anlamlı şekilde azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Karacaoğlu ve Hisli Şahin (2016)’in Ankara’da görev yapan kamu ve özel sektör çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmada, mindfulnessın iş tatminini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kalafatoğlu (2017) çalışmasında, mindfulnessı etik çerçevede ele almış, yardımsever etik iklimin ve hedef yöneliminin mindfulnessı artırdığı ve mindfulnessın da çalışanlarda etik davranışa yol açtığını ifade etmiştir.

Deniz ve arkadaşları (2017)’de gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrencilerin mindful oluşlarının artmasının onların duygusal zekâlarını yükselttiğini ve bu yükselişle birlikte psikolojik iyi oluşlarının da güçlendiğini bulgulamışlardır.

Demir (2017), üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, mindfulness temelli bilişsel teknikler kullanılarak yapılan terapi programının uygulama yapılan öğrencilerin kaygı düzeylerinin düşmesine sebep olduğunu gözlemlemiştir.

Demir ve Gündoğan (2018) tarafından yapılan çalışmada ise, yapılan analizler mindfulness temelli bilişsel terapi programının üniversite öğrencilerinin duygu düzenleme güçlüklerini azaltmada etkili olduğunu göstermiştir.

Taşkın (2018), Türk çocuklarının mindfulness seviyelerini ölçecek psikometrik bir ölçek geliştirme çalışması yapmış, Bahçeşehir Okulları Çocuklar İçin Mindfulness Ölçeği olarak adlandırılan bu ölçek, yapılan istatistiki çalışmalar sonucu, kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak alanyazına kazandırılmıştır.

Güldal (2019)'ın İstanbuldaki lise öğrencileri üzerinde yaptığı, mindfulnessın akademik başarı gelişimine etkisinin incelenmesi araştırmasında, lise öğrencilerinin mindfulness düzeyleri öğrenim gördükleri sınıf düzeyine ve öğrenim gördükleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. 8 haftalık mindfulness temelli psiko-eğitim programı katılımcıların mindfulness düzeyini artırırken sebatkarlık ve öğrenmeye açıklık karakter güçlerini kısmen artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2020), mindfulness ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ilişkisinde stresle başa çıkma biçimlerinin aracı rolünü araştırmış, FFMQ ölçeği üzerinden üniversite öğrencileri ile bir çalışma yapılmıştır.

Avşar (2020), yaşam doyumunun yordanmasında bireylerin mindfulness düzeyleri ve sosyal becerilerinin nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiş, üniversite öğrencilerinin yaşam doyumu ile mindfulness puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Çakır (2022), okul öncesi eğitime devam eden 48 ay ve üzeri çocuğa sahip annelerin ebeveynlikte mindfulness düzeyleri ile çocuklarının kaygı düzeyi ve arkadaşlık becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir yüksek lisans tezi çalışması yapmış, kullanılan Ebeveynlikte Mindfulness Ölçeği ile elde edilen bulgulara göre, çocukların arkadaşlık becerilerinin; aile tipi ve babanın öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu, annelerin ebeveynlikte mindful oluşları ile çocukların kaygı düzeyi arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kara Arseven (2022), ticari havayolu pilotlarının iş tatmininin altında yatan mekanizmaları değerlendirerek ve ticari havayolu pilotluğu mesleğinde psikososyal risk faktörleri etrafındaki modelleri bağlamsallaştırarak gelişen alana katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Bu çalışmada, psikolojik sermaye, mindfulness, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini arasındaki ilişki test edilmiştir. 94 ticari havayolu pilotunun katılımı ile elde edilen sonuçlar, psikolojik sermaye, mindfulness iş yaşam dengesi ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, iş-yaşam dengesinin hem mindfulness-iş tatmini hem de psikolojik sermaye-iş tatmini ilişkilerine aracılık ettiğini göstermiştir.

Yelkencioğlu (2022), COVID-19 salgını sırasında, Türkiye'de uzaktan çalışanların algıladıkları stres, iyilik hali, öz farkındalık, öz-yeterlik ve dayanıklılık düzeyleri, çalışmanın yazarı tarafından verilen sekiz haftalık çevrimiçi (online) Mindfulness Temelli Stres Azaltma (MBSR) Programı'nın uygulanmasından önce ve sonra olarak incelenmektedir. MBSR eğitimini alanların, MBSR eğitimi almayanlara göre algıladıkları stres, öz farkındalık, öz-yeterlik, iyilik hali ve dayanıklılık düzeylerinde anlamlı ve ölçülebilir düzeyde olumlu bir değişim olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır.

Gürsoy Şeker (2022), bireylerin sezgisel ve duygusal yeme davranışı arasındaki ilişkide mindfulness (kendinelik) ve yaşantısal kaçınmanın aracı rolünü incelemiştir. 305 kişinin katıldığı bu çalışmada sezgisel yeme ile duygusal yeme boyutları arasında, sezgisel yeme alt boyutları ile mindfulness (kendinelik) ve yaşantısal kaçınma arasında ve olumlu duygusal yeme ile kendinelik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Torun (2023), pazarlama alanında, akıllı telefonlar için ekran kullanım süresi ve farkındalık üzerine bir çalışma yapmış ve bu çalışmaya 256 kişi katılmıştır. Toplam farkındalık düzeyleri ile akıllı telefon bağımlılık derecelendirmeleri arasında bir bağlantı olmadığı bulunmuş, ayrıca, tanımlama ve içsel deneyimlere tepki faktörlerinin akıllı telefon bağımlılık puanları üzerindeki etkisinin önemsiz olduğu gösterilmiştir.

Tanrikulu (2023) ise pazarlama alanında yaptığı doktora tez çalışmasıyla, farkındalık temelli mobil uygulama ve oyunlaştırmada kullanılan ödüllerin satın alma niyetini nasıl etkilediğini ortaya çıkararak bir teorik model oluşturmak ve bu modeli test etmeyi amaçlamıştır. Odak grup ve model testi olmak üzere iki ayrı çalışma yapılmıştır ve bu çalışma ile, gelecekteki modeller için ampirik bir temel sağlamaya yönelik ilk girişimlerden biri olması beklenmektedir.

1.6. Uluslararası Yazında Mindfulness İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Teasdale ve arkadaşları (2000) majör depresyonu nükseden kişilerle gerçekleştirilen ve 60 hafta süren çalışma (MBSR) sonucunda programın üç ve daha fazla epizot gösteren kişilerde tekrar nüksetme riskini %37 azalttığı belirlenmiştir.

Brown ve Ryan (2003) tarafından yapılan çalışmada mindfulness ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır. MBSR programının etkilerinin değerlendirildiği bu çalışma aynı zamanda program sonrasında kişilerin mindfulness seviyelerinin artış gösterdiği, duygu durum ve stres bozukluklarının ise azaldığı gözlemlenmiştir.

Shapiro ve arkadaşları (2005) gerçekleştirdikleri çalışmada MBRS programının sağlık çalışanlarındaki etkilerini incelemiştir. Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarına sekiz hafta uygulanan MBRS programı sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin, gözlemlenen psikolojik rahatsızlıklarının ve mesleki tükenmişlik seviyelerinde azalma olduğu görülmüştür.

Bir başka çalışma olarak örgütsel güvenin, örgütsel alanda üzerinde durulan önemli bir konu olan mindfulness a etkisinin incelendiği, Hoy vd., (2006) tarafından ortaokul öğretmenleri bağlamında yapılan bir çalışmada, lidere ve meslektaşlara duyulan güven algısının örgütsel mindfulnessı artırdığı ifade edilmektedir.

Örgütsel güven ile mindfulness arasındaki nedensel ilişkiyi test eden Tingle (2011), örgütsel güven algısı yüksek bireylerin, mindful oluşlarının da yüksek seviyede gerçekleşeceğini ifade etmektedir.

Dane (2011), görev performansını artıran bir örgütsel faktör olarak mindfulnessı incelerken bu kavramın dinamik bir özelliğe sahip iş ortamında daha yüksek seviyede gerçekleşeceğini ve yüksek görev uzmanlığına sahip kişilerde daha yüksek seviyede ortaya çıkacağını ifade etmektedir.

Bernstein ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada travma yaşayan yetişkin bireylerde mindfulness ve psikopatoloji belirtilerinin eş zamandaki ilişkisi, öncesinde bir ya da daha çok travmaya maruz kalan 76 kişi ile değerlendirmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, psikopatoloji ve mindfulness belirtilerinin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek seviyedeki mindfulness, düşük seviyedeki psikopatoloji semptomları veya yüksek seviyedeki mental sağlık oranlarıyla ortaya çıkarken; düşük seviyede mindfulness, yüksek veya düşük seviyede psikopatoloji belirtileriyle beraber ortaya çıkmamakta, tersine çok farklı belirti düzeyleriyle beraber ortaya çıktığı ifade edilmiştir.

Wang ve Kong (2014) tarafından 321 Çinli yetişkinin katılımı ile yapılan araştırmada; zihinsel sıkıntı ve hayat memnuniyeti üstüne mindfulness etkisinin duygusal zeka aracılık rolünü değerlendirmiştir. Araştırma bulgularına göre; zihinsel sıkıntı ve hayat memnuniyeti üstünde mindfulness etkisine duygusal zeka kısmen aracılık etmekte ve duygusal zekanın, mindfulness faydalı etkilerini ortaya çıkarması bakımından rolünün önemli olduğu ifade edilmiştir.

Boylamsal bir çalışma ile tatmin edici çalışma ikliminin, durum olarak mindfulnessı artırdığını kanıtlayan Olafsen (2017), buna ek olarak mindfulness üzerindeki yukarı yönlü pozitif etkinin ise öznel iyi oluş ve işle ilgili çıktılar üzerinde olumlu etki yarattığı ifade etmektedir.

İş Karakteristikleri Modelinden hareketle Long (2017) tarafından yapılan çalışmada, işin algılanan anlamlılığının mindfulnessı olumlu yönde artırdığı ispatlanarak, farkındalık aracılığı ile de bireylerin yıkıcı iş davranışları sergileme eğilimlerinin azaldığı ifade edilmektedir. Yani anlamlı iş yaptıklarını düşünen çalışanların, mindful oluşları artmakta ve farkındalık aracılığı ile yıkıcı iş davranışları sergileme eğilimi düşmektedir.

Hearn ve Finlay (2018) tarafından 67 kişinin katılımı ile yapılan araştırmada 36 kişi sekiz hafta boyunca mindfulness terapisi, kontrol grubunu oluşturan 31 kişi ise elektronik ortamda psikoeğitim almıştır. Araştırmanın ölçümleri uygulamadan önce, sonra ve izleyen üçüncü ayda olmak üzere üç defa uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, mindfulness terapisinin psikoeğitime göre depresyonu anlamlı biçimde daha çok azalttığı gözlemlenmiştir. Öte yandan yine ağrı memnuniyetsizliği, anksiyete ve felaketleştirme de mindfulness terapisi ile anlamlı derecede azalma göstermiştir. Uygulamayı izleyen üçüncü aydaki ölçümler ise, felaketleştirme ve anksiyete seviyelerinin sabit olduğu anlaşılmıştır.

Korponay ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan araştırmada mindfulness meditasyonunun aşırı dürtüsellik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma 133 kişinin katılımı ile yürütülmüş olup, sonucunda gerek uzun gerekse de kısa zamanlı mindfulness meditasyonunun, sağlıklı kişilerde dürtüsel kapasite veya inhibitör motor kontrolünden kaynaklı aşırı dürtüsel davranışı iyileştirmede etkili olmadığı ifade edilmiştir.

Mindfulnessın tetikleyicisi olarak düşünölen etik liderlikle birlikte örgötsel destek konusunun da incelendiğı, Manier (2019) tarafından literatöreye kazandırılan çalışmada, etik liderlik ve algılanan örgötsel desteğinin, yüksek seviyede örgötsel ve bireysel mindfulnessa yol açtığı ve ek olarak örgötsel mindfulnessın da bireysel mindfulnessın bir yordayıcısı olduğı ifade edilmektedir.

1.7. Örgötsel Mindfulness

Örgötsel mindfulness, örgötlörin problemlerinin farkına varma, bu problemleri dikkatli bir şekilde yönetmelerine ve problemlerin semptomlarını erken safhada belirleyip bunlara çözüm üretmelerine imkan veren bir olgudur (Rerup, 2005, s. 452). Örgötsel mindfulness, örgötlörlönde bulunan iş gücünün çevresinde yaşanan değıişimlere duyarlı hale gelmesi, çalışanını önemseme ve onları algılama biçimlerini devamlı olarak yenileyen ve bu etkenler arasında bulunan ilişkinin hassasiyetinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 31).

Örgötsel mindfulness ile potansiyel tehditlerin (başarısızlık, hata yapma) örgöt içerisinde bulunan fikirlerin tartışma yöntemiyle ortadan kalkması hedeflenmektedir. Örgötsel mindfulness anlayışıyla olağan risk ve tehditlerin önüne geçilmesiyle ilgili varsayımların gözden geçirilerek ve güvenli bir biçimde tedbirler koyarak güncellenmiş bir anlayışın meydana getirilmesi hedeflenmektedir. Farkındalık kavramını meydana getiren bazı stratejiler ve faaliyetler aracılığıyla, bazı kurumlar, başarısızlık ve tehlike kavramlarının önüne geçebilmektedir. Farkındalığı yüksek bir kurumun umulmadık durumlarda ne şekilde baş edeceği iki ana unsur ve beş alt boyutla ifade edilmektedir. Bu etmenler şunlardır:

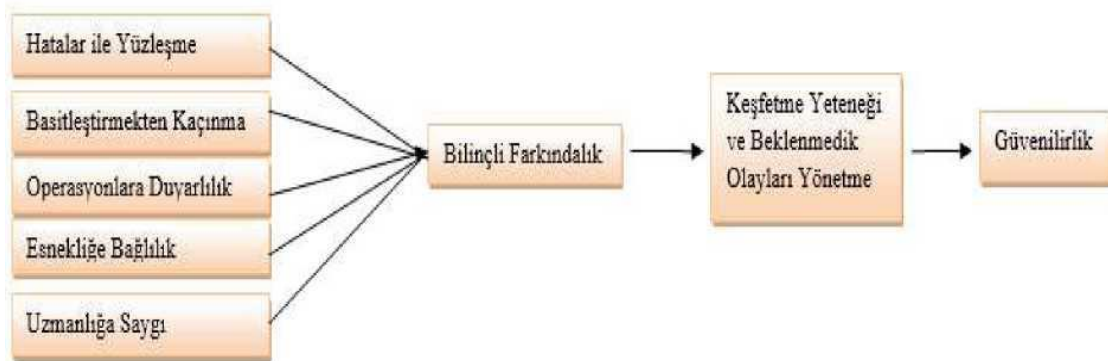
Beklenmedik durumları öngörmek ve farkında olmak (örnek olarak başarısız durumlardan çıkarım yapma, basitleştirme isteksizliği ve operasyonlara dikkat), beklenmeyen olayları ya da hasar kontrollerini alt düzeye çekmek (örneğin, esnek kalmak ve uzman görüşüne saygı) ile alakalıdır (Vogus & Sutcliffe, 2012; Weick vd., 1999, s. 31). Örgötsel mindfulness, farkındalığın ast üst ilişkisiyle devam etmesi gerektiğinin de altını çizilmiştir (Yadav, 2020, s. 101). Örgötsel mindfulness çalışan bireylerin iş yaşantılarında yapmış olduğı yanıışları veya aniden gelişmekte

olan olaylar ile ilgili durumları yönetme ve problemleri ortadan kaldırırken farkındalıkla hareket edilmesini dile getirmektedir (Mu & Butler, 2009, s. 30).

Genellikle mindfulness ile alakalı araştırmalarda güvenilirlik düzeyi yüksek kurumlar üstüne çalışmalar gerçekleştirilmiş ve kolektif mindfulness oluşturmada özellikle kritik eylemlerde bulunan kurumlara ve önemli pozisyonlarda çalışan kişilere odaklanılmıştır. (Vogus & Sutcliffe, 2012, s. 726).

Güvenilirlik düzeyi yüksek kurumlar; kaza veya hata payının olma düzeyinin yüksek olduğunu fakat önceden alınmış tedbirlerle yaşanacak problemlerin önüne geçilebileceğini düşünen proaktif yapıdadırlar (La Porte & Consolini, 1991, s. 21). Güvenilirlik düzeyi düşük olan kurumlar ise hizmet kalitesinin sağlanmasında hata ve kaza payının ihtimalinin çok az olduğuna inanan veya hizmetlerin üretilmesinde daha az bağlantının yer aldığı (veya hiç bulunmadığı) kurumlardır (Bates, 2009, s. 12). Ray ve arkadaşlarının (2011, s. 189) gerçekleştirdiği araştırmalarda yüksek güvenilirlik düzeyinin bulunmadığı bir kurumda örgütsel mindfulness ölçeğinin ampirik bir doğrulama çalışmasıyla değerlendirmeye koyulması hedeflenmiştir.

Şekil 1.1: Yüksek Güvenirlik için Bilinçli Bir Yapı Modeli



Kaynak: Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing For High Reliability: Processes Of Collective Mindfulness. R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), Research In Organizational Behavior, 1, 37.

Örgütsel mindfulness düzeyleri yüksek kurumlarda görev yapanlar; yanlışları, başarısızlıkları veya umulmadık anda başa gelen olayları tespit etmeye çalışıp, bunları düzeltme olanakları olduğunu bilip, tüm bunları tek tek olaylar şeklinde kabul etmek yerine sistematik problemler olarak incelemeyi öngörmektedir (Mu & Butler, 2009, s. 30). Örgütsel mindfulness bileşenleri; hataları gözden geçirme, basitleştirme durumundan uzak durma, gerçekleştirilen

eylemlere karşı duyarlı olma, esnek olma ve uzmanlıklara saygı göstermektir. Buna göre, örgütsel mindfulness ile ayrıntılara ilişkin çok yönlü bir farkındalık ve bir eylem kapasitesi geliştirmeye ilişkin ortak kabiliyetlerin ortaya çıkartılması söz konudur (Weick vd. 1999, s. 36).

Özetle, örgütsel mindfulness, örgütlerin işleyişlerinde yaşanabilecek yanlışların, başarısız durumların veya umulmadık koşulların önceden belirlenebilmesi adına örgütün bir bütün olarak farkındalık oluşturmalarını, tedbirler koymasını ve bu eylemleri ast üst ilişkisinin yanında uzman bireylerin yardımlarıyla gerçekleştirileceğine inanan bir niteliktir.

1.7.1. Örgütsel Mindfulness Boyutları

Örgütsel mindfulness bakış açısı, varlığını sürdürebilmiş örgütlerin çevresinde yaşadığı değişimlere adapte olup, güncellemeler gerçekleştirerek bahsi geçen beklenmedik durumları önceden fark eden (proaktif) ve tedbir alan bir yapıya sahip olmaktır. Böylelikle konsantre bir planlamayla bilgi ve öngörü kazanmak hedeflenmektedir. Beklenmeyen olayları öncesinde tahmin edebilmek için, örgütler ilk tehlike emarelerinde hareket etmeli, faaliyet verdikleri alanda bir farkında olma durumu yaratmalı ve mindful kalarak devam etmelidir (Eastburn, 2018, s. 125).

Örgütsel mindfulness, örgütlerin tecrübelerini geleceği aydınlatmasında rehberlik edecek bir kabiliyeti yansıtmaktadır. Örgütsel mindfulness seviyesi üst düzeyde olan örgütler, başarılı veya başarısız olmak kadar yeni durumlarla karşılaşmaya (mindful chancing) da aç olmalıdır. Umulmadık olayları önceden belirleme faaliyetlerine karşın, yine de problemler meydana gelir ise bu problemler, kişisel ve kurumsal kabiliyetlerin doğaçlama uyarlamasıyla geliştirilip, uzmanlara danışılarak çözülmesiyle mümkündür (Vendelo & Rerup, 2020, s. 2).

Weick ve Sutcliffe (2015, s. 7) ile Weick ve arkadaşları, (1999, s. 37) örgütlerin analizini gerçekleştirmiş ve kolektif farkındalığı bulunan örgütlerin yaratılması adına gerekli süreçleri takip etmiştir. Bu süreçlerin başarılı olduğu durumlarda örgütlerin mindfulness seviyelerinin yükseleceği savunulmuştur. Bahsi geçen süreçler şöyle sıralanmıştır: Hatalarla ile yüzleşme, basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa bağlılıktır.

1.7.1.1. Hatalar ile Yüzleşme (Preoccupation with Failure)

Bir örgütün hataların önüne geçmek adına olabilecekleri ve sebeplerini belirlemek için birtakım çalışmalar yapması gerekmektedir. Hatalar ile yüzleşme kavramı, her an tetikte olmayı gerektirerek, bilinçli davranmayı, tembelliğe karşı gelmeyi ve yeni çözümler yaratarak hataları saptamayı ve önüne geçmeyi ifade eder.

Bahsedilen bu süreç devamlı olarak güncellenerek daha önce saptanamamış veya başarının önüne geçen etkenleri bulmaya yönelik olmalıdır (Hales & Chakravorty, 2016, s. 2874). Bu hassas noktalara karşı, yönetim şekilleri esnek, sezgisel, açık fikirli olmalı ve örgüt içinde gelişen pozitif ve negatif durumların olduğu gibi kabul edilmesi gerekmektedir (Eastburn, 2018, s. 129). Kramer'in (2003, s. 64) düşüncelerine göre, ufak çaplı bir yanlışın örgüt içerisinde büyük problemler yaratabildiği görülmüştür. Bu yüzden, örgütler eski tecrübelerini hatırlayarak, takip etmeli ve bu durumlara karşı dikkatli şekilde adım atmalıdır.

Hatalara ve başarısız tecrübelerle takılıp kalma sonucu, örgüt içinde meydana gelecek aşırı güvensizlik, kayıtsızlık ve dikkatsizlik gibi durumların önüne geçilerek, başarılı olmaya yönelik normal ve rutin halin devamlılığı ifade edilmektedir (Butler ve Gray, 2006, s. 216). Bu durumların yanı sıra, liderler örgüt içinde hataları yakaladığında veya başarısızlıklar ortaya çıkmaya başladığında bu olumsuz durumlara sebep olan yanlışları yalnızca bir eksik veya kusur olarak görmekten çok, daha büyük bir problemin sinyalleri olup olmadığını sorgulayıp, problemi bütünüyle masaya yatırarak verimli sonuçlar alabilirler (Ray vd., 2011, s. 192).

Örgüt içindeki problemler, tek başına önemi olmayan, minik detaylar algısı yaratsalar da her zaman daha büyük problemlerin sebeplerinin başlangıcı olabilmektedir. Bu nedenle, problemleri çözmek için örgüt içi reaksiyonlara odaklanarak çözüm yaratma sürecine girilmeli ve dar bir bakış açısından çıkılarak geniş çerçevede olaylar ele alınmalıdır ve örgütün ileriye taşınmasına izin verecek faaliyetler yürütülmelidir (Khan vd., 2013, s. 98). Diğer bir deyişle, örgütlerde "büyük resmin" çizilmesi ve farkındalık içerisinde olunması kritik düzeyde önemlidir (Gartner, 2013, s. 57). Böylece örgüt içinde yanlışlarla yüzleşenler

başarısız oluşlarının veya yanlışların büyük problemlere dönüşmesinin önüne geçmektedirler (Weick & Sutcliffe, 2006, s. 519).

Örgüt içerisinde yanlışlarla yüz yüze gelinmesi örgütsel farkındalığın olumlu bir göstergesidir. Hatalarla yüzleşmeyi öğrenme süreci olumlu gittiği takdirde görev ve faaliyetlere adapte olunabilmekte ve örgütün performans düzeyi ileri düzeye taşınmaktadır (Carmeli v& Sheaffer, 2014, s. 469).

Kısacası, hatalarla yüzleşme evresi, sistem içerisinde yaşanabilecek daha kapsamlı problemlerin sinyallerini veren küçük detaylara devamlı dikkat edilmesini ifade eder. Başarılı veya başarısız olmak sürekli devam eden bir eylem değildir. Hatta aksine bu eylem devamlı olarak değişiklik gösterdiğinden hata ve başarısızlık unsurlarına karşı devamlı farkındalık yaratacak şekilde ilerlemek kritik önem taşımaktadır (Weick & Putnam, 2006, s. 284).

1.7.1.2. Basitleştirmekten Kaçınma (Reluctance to Simplify)

Örgütsel farkındalığın, ayrıntıların önemini ve eski tecrübelerin tekrarının izlenmesi gerektiğini dile getirmesinden dolayı farkındalık sahibi olan bir örgüt, iş niteliğinin ve yaşanan durumların basite indirgenmesine karşı çıkar. Çünkü basite indirgenen durumlar beklenmedik anda yaşanan, açıklaması olmayan durumları ve hataları gizler. Böylelikle bu durum güven duyulmayan bir ortamın doğmasına sebep olmaktadır (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 64).

Basitleştirmekten kaçınma boyutu, örgütte yaşanan durumlarla ilgili varsayımların doğruluğunu araştırmayı ve güvenilir seçenekler sunmayı önermektedir. Özellikle durumları basite indirmekten kaçınarak en hassas detayına kadar inilip derin bir analiz gerçekleştirmeyi şart koşmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2012, s. 723). Bu hususta dikkate alınması gereken nokta, karmaşık yapıda bulunan örgütlerde çalışan kişilerin neler yaptıklarını anlamak amacıyla basitleştirmekten kaçınılmalıdır. (Fiol & O'Connor, 2003, s. 61).

Kolektif mindfulness düzeyi üst seviyede olan örgütler, beklenmedik problemleri daha öncesinde fark etme (proaktif davranış) ve kontrol altına alma aşamalarında oldukça iyi iş çıkarmaktadırlar. Beklenmedik problemleri fark etmenin bir diğer yolu ise örgütte meydana gelebilecek küçük veya büyük

başarısızlıklara odaklanma anlamı taşıdığı için basitlikten kaçınmak bu noktada da önemli rol oynamaktadır (Aanestad & Jensen, 2016, s. 15).

Beklentilere göre basitleştirilmiş bir çalışma ortamı, karmaşıklığı engellemeye ve yüksek düzeyde güvenilirlikli örgüt üyeleri arasında koordinasyonu teşvik etmeye yardımcı olabilmektedir. Fakat, gereğinden çok basit hale getirilirse, bilgi donanımı işlevsiz kalacağından veya ihmal edileceğinden, bu durum örgüt güvenliğine de olumsuz yansıyacaktır. Bu durumlarda, yüksek güvenirliliği bulunan örgütlerin hem beklenmedik hem de beklenen durumları tanımlamaya ve bu durumlara reaksiyon göstermeye hazır bir şekilde yapılanması (organizational changing) gerekmektedir (Wilson vd., 2005, s. 306).

Hoy ve arkadaşları (2006, s. 239) basitleştirmekten kaçınma durumunu okul örnekleriyle ele almış ve okul yaşantılarının karmaşıklığını fark eden eğitimciler ve idarecilerin, beklenmedik durumlarda yaşanacak eylemler ve durumları yorumlamak için ayrı çerçevelerden bakması gerektiğini dile getirmiştir. Çeşitli düşüncelerin kaynaştırılması, çeşitliliğin ve kendine has farklılığın kaybolması ihtimalini de barındırmaktadır. Fakat bu durumda önem taşıyan nokta, eski tecrübelerin aktif bir şekilde gözden geçirilerek, farkına varılmamış durumların ortaya çıkmasını sağlayacak bilginin varlığıdır (Vendelo & Rerup, 2020, s. 2). Dolayısıyla, daha önce yaşanan yanlışların veya başarısızlıkların, tek seferlik veya gözden kaçmış olan ufak detaylar olduğu gibi algılanıp basite indirgenmesi, asıl büyük problemlerin görülmemesine, anlaşılmamasına ve sonrasında çözmesi pek de kolay olmayacak bir konuma gelmesine yol açabilmektedir.

Basitleştirmekten kaçınma; var olan zaman diliminde, şu anda ve şimdi yaşanan durumlara odaklanıp, olayları akışında seyretmenin farkındalık esaslarından biri olduğunu bilerek, bu zaman dilimine kadar gözlemlenmiş durumları ve geçmişte yaşanan olayları etiketleyip kategorize etmeden, geçmişten gelen tecrübeler ve rutinlere karşı daha çok özen göstermeyi ifade etmektedir (Weick & Putnam, 2006, s. 285).

1.7.1.3. Operasyonlara Duyarlılık (Sensitivity To Operations)

Mindful olmuş örgütlerin en önemli niteliklerinden bir tanesi, kemik kadroda çalışan bireylerin durumsal mindfulness düzeyinin (state mindfulness) yani

farkında olma gayretlerinin, mevcut operasyon durumunda mümkün olduğunca üst seviyede olmasıdır. Dahası, mevcut potansiyelin gelecek zamandaki işleyişi üstündeki etkisinin anlaşılmasıdır. Bütün bu durumlar, operasyonların hangi durumlarda başarısızlıkla sonuçlanacağı ve durumu kurtarma planları ile ilgili üst düzey birikime sahip kemik kadroların örgütsel mindfulness düzeyiyle ilgilidir (Hopkins, 2002, s. 8).

Operasyonlara karşı duyarlılık; örgütün içindeki bireylerin o anda gerçekleştirdiği faaliyetler ile örgütün genel durumunun yani diğer bir deyişle o andaki büyük resmi nasıl yorumladığı manasını taşımaktadır (Butler ve Gray, 2006, s. 216). Dolayısıyla gerçekleşen faaliyetin iş bitirme hedefine odaklanması veya operasyon kısmından daha çok gerçekte asıl olarak, ne faaliyette bulunulduğunun fark edilmesiyle alakalıdır (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 79).

Operasyonlara duyarlı davranmak, örgütün temel işlevlerine (core competence) odaklanmasını sağlayarak, tahmin edilmeyen durumların tahmin edilebilir durumlar olabileceğini farkına varmayı ifade etmektedir (Magnano vd., 2017, s. 49).

Operasyonlara karşı duyarlı davranmak için örgütlerin başarısız sonuçlar neticesinde hata yapmalarının önüne geçecek davranışların devamlılığının desteklenmesi gerekmektedir (Weick vd., 1999, s. 43). Örgütsel mindfulness bakımından örneklendirmek gerekirse; umulmadık bir problem yaşandığında veya bir fırsatla karşı karşıya kalındığında, işletmenin ana operasyonları haricindeki faaliyetlerine odaklanması, operasyonlara duyarlılık düzeyini aşağıya çekmektedir (Ramiller & Burton Swanson, 2009, s. 21). Bu sebeple, beklenmeyen çevresel gelişmeleri takip ederek organizasyonlarda direkt olarak söz söyleme yetkisi bulunan bireylerin dikkatli ve farkındalığı olan bir şekilde davranması altı çizilecek bir noktadır. Böylelikle, farkındalığı sağlamış örgütlerde çevre duyarlılıkların yanı sıra olabilecek yanlış, risk veya felaketleri bildirme kültürünü aşılayabilecek nitelikli ilişkiler yaratılmak istenmektedir (Umar & Chunwe, 2019, s. 449).

Özetlemek gerekirse; operasyonlara duyulan duyarlılık, örgütler için birbirlerine bağlı olanış akışlarına karşı duyarlı olmak anlamına gelmektedir. Diğer

bir deyişle, örgüt içindeki faaliyetlerin, iş akış süreçlerinin, işlevsel yapıların devamlı olarak değişim göstermesi operasyonlara karşı duyarlı davranmayı gerektirir. Bir anda oluşan ihtiyaçları karşılamak için örgüt içindeki ana ve ana sistemin devamındaki sistemlerin ve bağlantılarının takibinin yapılması örgütün farkındalık yaratması bakımından kritik bir öneme sahiptir (Weick, 2012, s. 102).

Örgütte görev alan kişiler; standart hale gelmiş süreçlere, iç ve dış çevre şartlarına, ani gelişen durumlara, operasyonel süreçler içinde var olan değişimlere karşı duyarlı davranmayı bilmeli ve oluşabilecek yanlışları engellemek için işin esas niteliğinin farkına varmalıdır. Çalışanların bu yöntemleri uygulamalarıyla, işletmede kolektif bir mindfulness sürecinden söz edilebilir.

1.7.1.4. Esnekliğe Bağlılık (Commitment to Resilience)

Esnekliğe bağlılık kavramı, yanlışların geri döndürülebilir düzeyde olup, henüz büyük problemlere sebep olmadan bu hataları belirleyerek örgüt sisteminin problemsiz işlemesi adına bu durumun sürdürülebilir olması gerektiğinin altını çizmektedir (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 519). Bu kavramda esneklik, bazı hataların küçük tutularak ve aynı zamanda sistemin akışını bozmasına izin vermeyecek şekilde küçük doğaçlama çözümler üretmeyi ifade etmektedir. Böylece kurumlar, kendi kendini yok etme sürecine girmeden, hatayı fark etme, kontrol altında tutma kabiliyetlerini özümsemeye çalışmaktadır (Aviles & Dent, 2015, s. 43).

Yapılan yanlıştan geri dönmek veya yanlışın nerde olduğunun farkına varmak için eldeki doğruları kullanmak şarttır (Weick & Sutcliffe, 2006, s. 519). Dolayısıyla, gelecekte gerçekleşmesi muhtemel eylemlerle ilgili iç görü sahibi olmak için, önce hataların farkına varılması gerekmektedir (Vogus & Sutcliffe, 2012, s. 724). Böylece beklenmedik olaylarla karşılaşılması durumunda, kurumların ve çalışanların aksiyon olmaları için sahip olmaları gereken farkındalık kabiliyetlerinin gelişmiş olması önem arz etmektedir (Renecle vd., 2020, s. 3).

Esnek davranmak, yanlışları basite indirgeyerek ve kurum hatalarından kaçınarak çalışılmasını sağlama yöntemlerini geliştirmesiyle meydana gelmektedir (Issel & Narasimha, 2007, s. 170). Bu nedenle karar verme ve kararları uygulama aşamalarında esnek davranmak, işletmeler için kritik bir önem taşır.

Esnek yapıda olan örgütler şirket içi iletişim kurma ve davranış geliştirme faaliyetlerine destek veren kararlar alır ve bu görüşte bir anlayış taşırlar. Bu, mevcut karar verme sürecinin değiştirilmesiyle sağlanır. Değişime ayak uyduramayan ve esnek olmayan örgütler, oluşabilecek problemleri önceden tespit edemezler. Fakat esnekliği içinde barındıran örgütler, bütün aksiliklere rağmen kurumun işleyişini ve ekibini duruma hazır hale getirebilmektedir (Ta vd., 2010, s. 131). Esnekliğe bağlılıkta, şirket içi problem çözümünde çalışanların özerkliğini de beraberinde getirmektedir. Böylece, liderin ekip arkadaşlarına cesaret vererek motive etmesi, çalışanların bireysel inisiyatiflerini kullanması, çalışanların kendilerinin örgütsel anlamda desteklendiklerini hissetmelerine sebep olmaktadır.

1.7.1.5. Uzmanlığa Saygı (Deference to Expertise)

Uzmanlığa saygı boyutu, mevki, görev aldığı süre, rütbe vb. unsurlar gözetmeksizin (Klockner, 2017b, s. 48; Turner vd., 2016, s. 853) alanında donanımlı ve uzman bireylerin kuruma faydalı olacak biçimde değerlendirilmesini ve otorite etkeninin uzmanlığa eşit olmayacağını dile getirmektedir (Ray vd., 2011, s. 192). Uzmanlık kavramına verilmekte olan değer ile, kurum ve çalışanların motivasyonunu arttırmayı ve bu bağlamda mindful kararlar vererek dikkat dağınıklığına müsaade etmeyip, kurumun en kaliteli düzeyde yönetilmesi hedef haline getirilmiştir (Vogus & Sutcliffe, 2012, s. 724).

Bu boyutta, dikkat dağınıklığına yer vermeden hedeflenen durumları en başarılı biçimde sağlayan uzmanların karar opsiyonlarını kurumlara aktararak dikkat etmelerini amaçlamıştır (Weick & Sutcliffe, 2006, s. 519). Uzmanlığa saygı kavramında kurumda gerçekleşen problemlerin çözümünde hiyerarşi ve mevki önemsenmeden durumun uzman bireylere yönlendirilmesi şarttır (Vogus, 2011, s. 669).

Çalışanların veya ekip liderlerinin uzmanlık alanlarının farklılık göstermesi ve yaşanan sıkıntıların nasıl çözüldüğü gibi konular örgütsel yapının temel anahtarı haline gelmiştir. Bu bağlamda, uzmanlığa saygı boyutu; iletişim, eylem ve inancı içinde bulunduran ve aynı zamanda alçak gönüllülük isteyen bir kavramdır (Ford, 2018, s. 200). Buna göre çalışan kişiler grup çalışmasıyla işe yönlendirilmiş ve gerek duyulduğu zamanlarda geri çekilerek uzman kişilere görevi devretmenin

öneminden söz edilmiştir (Aviles & Dent, 2015, s. 45; Mazdeh ve Hesamamiri, 2013, s. 112). Böylece örgütsel düzeyde uzmanlık vasfının kime verildiğinin fark edildiği ve bu kişilerin yaşanacak problemlerle nasıl başa çıkacağı belirlenmiştir (Christianson vd., 2011, s. 3).

Özet ile kurumların başarı göstermesi ve kaliteli bir performans yakalamasında rütbe ve mevkiye bakılmadan alanında uzman ve donanımlı bireylerin düşüncelerinin dinlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Yani kurumların bir hata veya başarısızlık durumlarıyla karşı karşıya gelmesinde olası problemleri öngörebilen, bilgi sahibi bireyler tarafınca yapılan bilgilendirmelere dikkat verilmesi kurumun hatalardan kaçınması hususunda önemli rol oynayacaktır. Bu şekilde, örgütsel mindfulness bilinci taşıyan kurumların başarı ve verimlilik düzeylerinde olumlu sonuçlar yaşanacağı aşıkardır.

1.7.1.6. Yüksek Güvenirlikli Örgütler ve Yüksek Güvenirliği Olmayan Örgütler

Hiçbir örgütün hatasız bir şekilde faaliyet göstermesi mümkün değildir. Fakat bazı örgütler ciddi hatalardan kaçınmak zorundadır çünkü bu hatalar oldukça büyük etkileri beraberinde getirebilir. Aynı durum, fayda – maliyet ilişkisi açısından bakıldığında, üst düzeyde teknolojilere sahip örgütler için de geçerli bir durumdur (LaPorte & Consolini, 1991, s. 58). Zor durumlarla karşılaşabileceğinin bilincinde görev yapan kurumlar, beklenmedik olaylara karşı esnek ve aynı zamanda etkili bir yönetim için rutin olarak belirledikleri alışkanlıkları, devamlı olarak gözden geçirerek, yaşadıkları problemleri yargısız olarak ele alıp, bundan daha az etkilenecek yollarına devam etmişlerdir (Weick vd., 1999, s. 33).

Yüksek güvenirlikli örgütler kavramı ilk kez Berkeley ve California Üniversitesi'nde ön plana çıkmıştır. Bu kavrama göre, yüksek güvenirlikte bulunan kurumlar; hatanın son derece büyük zararlara yol açacağını bilerek hata payını en aza indirmeye hedef haline getiren kurumlardır. Örneğin; teknoloji işletmeleri ve uygulamaları risk taşır ve yanlış yapabilme durumları bulunmaktadır. Bu kurumlar, deneme yanılma yoluyla hata payını düşüremeyecekleri için (Sutcliffe, 2011, s. 134) örgütün özellikle performans güvenilirliğinin oldukça yüksek olması, asıl

amaç haline gelip, üretkenlik düzeyinin en üst seviyede olması beklenmektedir (Roberts, 1990, s. 102).

Yüksek güvenilirlikli örgütleri diğer örgütlerden ayrı tutan nitelikler, incelendiğinde, bu örgütleri daha anlaşılır kılmaya sebep olacaktır. Bu kurumların ana hatları Roberts ve Rousseau (1989, s. 132) tarafından şöyle sıralanmıştır:

- Aşırı karmaşıklık,
- Bağlılık
- Aşırı hiyerarşik kutuplaşma,
- Karmaşık iletişim ağlarında çalışmakta olan pek çok karar verici,
- Yüksek düzeyde hesap verme,
- Kararlarla alakalı oldukça fazla geri dönüt sağlanması,
- Zaman diliminin kısa olması
- Senkronize sonuçlar

Örgütlerin gittikçe daha dinamik hale gelmesi, çalışanlara daha çok güvenilmesi gerektiğine, kişi ve grup uyumlarına gereken kabiliyetlerin kazanımına ve ilgili risk düzeyi bakımından karmaşıklık faktörünün artışına sebep olmuştur. Yüksek güvenilirliği bulunan işletmeler, tehlike arz eden ortamlarda hayatta kalmaya çalıştıkları için, yanlışlarının sonuçlarının yüksek düzeyde olabileceğini bildiklerinden, yanlış yapma ihtimallerini, proaktif düşünme becerileriyle bir hayli düşük tutmaya çalışan örgütler olmaya çalışmışlardır (Baker vd.,2006, s. 1576).

Yüksek güvenilirlikte olan örgütler şeffaflığı ve güven duymayı aşılama ayrıca devamlı bir öğrenme ortamı oluşturmaktadırlar. Bu örgütler, performans değerlendirme, problem analizleri, çözüm planlamaları ve çözüm araştırmasında kusursuzluk göstermekte ve olabilecek hatalı durumları sistematik bir düzende ortadan kaldırmak veya azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu tür işletmeler, geçmişte yaşadıkları başarı potansiyelinin farkındadır (Compton, 2008, s. 80) ve benzer olarak, farkındalık düzeyi yüksek olan bir örgüt, ani gelişen durumlara hızla reaksiyon gösteren ve olası başarısızlıkların emareleri için proaktif davranma becerisiyle, esnek ve doğru müdahalede bir yapı barındırır. Çalışanların

duygusal belirsizliklerinin olması durumunda ise yüksek güvenilirlikli örgütler, bu durumun çözülmesi için, örgütün güven ve farkındalık boyutları arasında denge kurarak, örgüt içi fayda sağlanacağını bilincinde olurlar (Vogus vd., 2014, s. 593).

Literatürde, yüksek güvenilirliği bulunan örgütlerin araştırılmasının yanında güvenilirlik düzeyi düşük örgütlerin de araştırıldığı görülmektedir. 2001 yılından bu yana, yüksek güvenilirlikli örgütlere dair yapılan çalışmalar, yüksek risk barındırmayan sektörlerde de ele alınmış ve araştırmalar bu alanlara yönelmiştir (Cantu vd., 2020, s. 399). Yüksek güvenilirliği bulunmayan örgütlerde ufak yanlışların, bilinmeyen problemlere karşı yeni ipuçları yaratacağı şeklinde bir düşünce içermekteyken, güvenilirlik düzeyi yüksek örgütler ve güvenilirlik düzeyi düşük olan örgütler beraber incelendiğinde, iki örgüt türü için de inovasyon ve esnekliğe karşı değişim gösterebilen uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Milosevic vd., 2015, s. 1197).

Güvenirlilik düzeyi yüksek olan bir örgüt ile düşük olan bir örgüt arasındaki fark, gözüktüğü kadar büyük olmamaktadır. İki örgüt türü için de problemler başlangıç düzeyinde küçük fakat beklentiler yüksek ve farkındalık düzeyi düşük olduğundan, hataların gözden kaçması normalleşebilmektedir. Bu ufak ayrıntılar büyüebilmekte, geniş alana yayılabilmekte ve orantısız olarak büyük problemler doğurabilmektedir. Bu gelişim yolu, örgüt içinde de benzerlik göstermektedir (Weick & Sutcliffe, 2011, s. 20). Örnek olarak okullar, yüksek güvenilirlik düzeyinde kuruluşlar olmamasına karşın güvenilirlik taşıyan kuruluşların niteliklerine sahiptir. Yani, etkileşime açık olan bir kuruluş, karmaşık bir düzene sıkı bir şekilde bağlı kalmaktadır (Ray vd., 2011, s. 191).

Güvenirlilik düzeyi düşük olan bir kuruluş, güvenilirlik düzeyi yüksek olan bir kuruluş gibi aynı yaklaşımlarla başarısız olabilmekte ve bu durum başarısız olma düzeylerine bağlı olmamakla beraber aynı hedefleri taşımaktadır. Başarısızlıklardan kurtulmanın çıkış yolu, kurumun başarısız durumlarla ilgili öngörülerini eylemleri ve raporlamalarını bir araya getiren problemlerin ne şekilde tayin edildiği ve bu soruların cevaplarının ne şekilde uygulanması gerektiğidir (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 20).

1.8. Mindfulness ve Örgütsel Mindfulness Kavramlarının Değerlendirilmesi

Mindfulnessı temel alan kuramlar, kişilerin ve örgütlerin, sürekli değişmekte olan günümüz dünyasında, bakış açılarını etkileyerek organizasyonel çevreyi nasıl algılayacakları konusunda, yeni bir pencere açmaktadır (Ndubisi, 2012, s. 600). Mindfulness ile yaşadığımız olay veya durumların pek çok farklı şekilde yorumlanacağı anlayışı, çeşitlilik kazanmaktadır. Mindfulness, yeni olanı ve farklılık göstereni ayırarak, dar bağlamların tuzakları ve gündelik rutinlerin otomatikleşmiş davranışlarını yargısız şekilde fark ve kabul edebilmeyi göstermektedir (Hoy vd., 2006, s. 239).

Mindfulness, otomatikleşmiş günlük rutinlerin yaratıcılık potansiyelini engelleyebileceğini (Langer, 1989b, s. 55), kişilerin ve işletmelerin bünyelerinde barındırdıkları özellikleri, karşılaştıkları fırsat veya tehditleri, seçtikleri opsiyonları, yargı ve kararları, etkileşime girdikleri ekip arkadaşlarını / yöneticilerini, kısacası organizasyonel çevrelerine yön vermek için farkındalık ile hareket etmeleri gerektiğini dolayısıyla bu süreciher gün tekrarlayan sıradan şeylermiş gibi algılamalarının yanlış olacağını ifade eder (Reb vd., 2020, s. 6).

Örgütsel mindfulness görüşünün, örgütsel psikoloji ve davranış alanlarında kavramsal hale getirilmesi ile örgütsel (kavramsal) farkındalık tanımı alternatif olarak farkında organize etme olarak da kullanılmaktadır. Örgütsel mindfulness, ruhsal bir süreci hatta bu süreçlerin toplamı şeklinde yorumlanmamaktadır. Bu şekilde düşünmektense, örgütsel mindfulness, işletmenin sosyal faaliyetlerinde oluşan eylemleri ve iletişimlerini içermekte olan bir işlevi kapsamaktadır (Sutcliffe vd., 2016, s. 61).

Bireysel olarak mindfulness olgusunun ayrı şekilde incelenmesiyle beraber (Kelemen vd., 2020, s. 1814) örgütsel mindfulness da söz konusu hale gelmiş (Weick vd., 1999) ve ayrıca mindfulnessın örgüt içerisindeki sosyal ve işlevsel etkileriyle yöneticilerden yöneticilere ya da çalışanlardan çalışanlara geçiş yapabileceği ve böylelikle kolektif örgütsel mindfulness kavramının oluşturulabileceği ifade edilmektedir (Nguyen, vd., 2020, s. 316).

Farkındalık sahibi işletmelerin farkındalık düzeyi yüksek lider ve üyeleri bulunmaktadır, fakat örgütsel mindfulness bir örgüt niteliği olarak

görülmemektedir. Kişilerden değil kolektif farkındalık durumundan söz edilmektedir. Ayrı olarak da bireysel ve örgütsel bilinçli mindfulness ele alındığında kişilerin farkındalık düzeyinin değişim yaşadığı gibi, örgütlerin de farkındalık düzeylerinin değişebileceği, farkındalık kavramının kişisel olmasının yanı sıra kolektif bir nitelik gösterdiğini de belirtmek doğru olacaktır.

Farkındalığı yüksek bir kurumun, farkındalık düzeyi üst seviyede kişilerin toplamlarından daha fazla anlam taşıdığı aşıkardır (Hoy, 2003, s. 97). Bir başka düşünce ise, örgütsel mindfulnessın doğu ve batı perspektifini bir bütün haline getirerek sunmasıdır. Örgütsel mindfulness, hem doğu perspektifinin algılarını (ayrıntıların farkındalığını) hem de batı perspektifinin kavramlarını (kavramsal kategorilerin farklılaşmasını) altını çizmektedir (Sutcliffe & Vogus, 2014, s. 416).

Tablo 1.2’de farkındalık kavramının bireysel ve örgütsel düzeydeki nitelikleriyle, farkındalığı gelişmemiş kişi ve örgütlerin niteliklerinden bahsedilmiştir. Örgütsel mindfulness düzeyi üst seviyede olan örgütlerin başarısızlık faktörüne odaklanarak, basitleştirmekten uzak durup aynı zamanda örgüt içindeki operasyonlara katılım sağlayarak beklenmedik olayları önceden sezme kabiliyeti geliştirmiş yönetici bireyleri veya üstleri bulunmaktadır. Örgüt içinde beklenmedik bir olay yaşandığında, örgüt devamlılığı, dayanıklılığı ve uzmanlığı ele alan bir çerçevede problemleri çözmeli ve operasyonun devamını sağlamalıdır (Hoy vd., 2006, s. 242).

Langer’e (1989b, s. 132) göre umursamazlık (mindlessness) kavramını, geçmişte uygulanan çözümlerin, bugün yaşanan problemlerde kullanılması biçiminde dile getirirken, mindfulness ise gelecekteki güçlüklerle takılmamak için bugünde oluşan taleplere cevap vermek şeklinde dile getirmiştir.

Tablo 1.2: Mindfulness ve Mindlessness Özellikleri

Bilinçli Farkındalığın (Mindfulness) Özellikleri	Umursamazlığın (Mindlessness) Özellikleri
Bireysel Düzey	Bireysel Düzey
Analiz için yeni kategorilerin oluşturulması	Analiz için standart kategorilerin kullanılması
Yeni bilgilere açıklık	Mevcut bilgilerin güvenirliği
Birden çok perspektifi ele almak	Tek bir perspektifte hapsolmek
Örgütsel Düzey	Örgütsel Düzey
Hatalar ile yüzleşme	Durumdan memnun olma
Basitleştirmekten kaçınma	Fazla basitleştirme
Günlük operasyonlara duyarlılık	Günlük operasyonlardan izole edilme
Esneklik	Sertlik
Uzmanlığa saygı	Resmi otoriteye güvenme

Kaynak: Langer, E. J. (1989b). Mindfulness. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.

Örgütsel ve bireysel mindfulness kavramındaki ortak bulgu, içsel ve dışsal düzeyde şu an var olan anda kalıp bu anı kabul etmiş, şeffaf ve yargılamayan bir tavır takınan bir çizgidir (Dierynck vd., 2017, s. 83). Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, örgütsel mindfulness için, birey düzeyinde bulunan mindfulness uygulamaları, zaman içerisinde kurumsal düzeyde örgütsel mindfulness yaratabilmektedir (Krishnan, 2021, s. 10).

Özetle, doğu kültürünün, batının bilimsel uygulamalarıyla incelenmesi neticesinde mindfulness olgusu bugünkü halini almış ve bu alanda yapılmış araştırmalar gösteriyor ki; çeşitli modellerle bireylerin mindfulness durum ve özellikleri, özellikle psikolojik çerçevede yankı bulmuştur. Mindfulness kavramının örgüt bakımından incelenmesiyle beraber çalışanların mindfulness düzeylerinin iş tatmini ve iş performanslarına ilişkin etkilerine dikkat çekilmiştir. Bilişsel ve psikolojik bir süreç şeklinde incelenen mindfulnessın yanı sıra örgütsel anlamda ele alınan örgütsel farkındalığın işletmelerin rekabetiyle beraber muhtemel hatalara ve başarısızlık düzeylerine olumlu ve anlamlı etki edebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

1.9. Örgütsel Mindfulness ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel mindfulness çalışmalarından önce, kişisel düzeyde mindfulness için örgütsel süreçlere nasıl etki edeceği incelenmiştir. Mindfulnessın örgüt düzeyinde ne şekilde ele alınması gerektiğine ilişkin söylemler sonucunda örgütsel mindfulness araştırmaları da bulunmaktadır.

Global literatürde, örgüt düzeyindeki mindfulness çalışmaları son 5 yılda büyük oranda artış göstermiş ve dünya üzerindeki pek çok kurum, çalışanlarına ve yöneticilerine farkındalık modelli eğitimler vermeye başlamıştır. Bu sebeple, mindfulness, işletmelerin ve çalışanların, giderek artan karmaşık iş akışları, aşırı iş yüklemeleri, çoklu görevler ve stres gibi problemlerle mücadele etmeyi kolay hale getirmektedir (Reb vd., 2020, s. 1).

Örgütsel mindfulness olgusu ise işletmelerde bulunan sıradan problemlerin (başarısız olma, yanlışlar vs.) örgüt içerisinde tartışma ortamı yaratmadan, zaten daha önce proaktif farkındalıkla belirlenmiş şekilde işletmelerin varlığını devam ettirebilmesini desteklemektedir (Vogus & Sutcliffe, 2012, s. 723). Araştırmalara göre, örgütsel mindfulness olgusunun ilk önce yüksek güvenilirlikli örgütler konusuyla ele alındığı ve farkındalığı yüksek kurumların hangi süreçleri içermesi gerektiği araştırılmıştır (Weick & Sutcliffe, 2001).

Ray ve arkadaşlarının (2011, s. 189) gerçekleştirdiği çalışmada; yüksek güvenilirliği bulunmayan bir örgütte, örgütsel mindfulness ölçeklerinin ampirik bir doğrulaması ele alınmıştır. Bahsi geçen boyutlar, hatalarla yüzleşme, basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygı olup bu kavramların tamamlanmasıyla işletmelerin farkındalık düzeylerinin artış yaşayacağı belirlenmiştir. Bu sebeple işletmelerin en önemli sermayelerinden biri olan çalışanların, örgütsel süreçler içindeki farkındalık düzeylerinin öneminin açıklanması bir hayli öneme sahiptir.

Liu'ya (2020) göre, kişisel düzeyde yaşanan mindfulness faktörünün örgütsel süreçlerdeki ilişkilerini ele alarak, 311 çalışandan alınmış veriler neticesinde, çalışanların bireysel farkındalık düzeyinin işe bağlılık faktörü üzerinde pozitif bir etki yarattığı ve iyileşmeye aracılık ettiği saptanmıştır.

Bir başka çalışmada mindfulness uygulamalarının çalışan bireyler üstünde yarattığı etkiler ele alınmıştır. Pazarlama şirketinde bulunan 60 personel iki farklı gruba dağıtılarak altı haftalık farkındalık eğitim programlarıyla yarım gün süren bir seminere tabi tutulmuş ve mindfulness faktörünün çalışan üzerindeki etkisi, iki grup arasında karşılaştırılmıştır. İş performansı bakımından altı haftalık farkındalık eğitiminin, yarım günlük eğitime kıyasla daha fazla etki gösterdiği ve iş - yaşam

dengesizliğinde düşüş görülmekle beraber iş tatmininde olumlu yönde bir artış tespit edilmiştir (Slutsky vd., 2019).

Bir başka çalışmada 28 ampirik araştırmanın incelenmesiyle, mindfulness temelli eğitimlerin, çalışanların psikolojik sağlıklarını, refahlarını ve başarılarını geliştirmek adına işletmeler için olumlu anlamda etkili bir yöntem olduğu kanısına varmışlardır (Johnson vd., 2020b).

Farklı bir çalışmada, 259 çalışan katılımıyla, mindfulness düzeyi diğerlerine göre daha üst düzeyde bulunan bireylerin, işyerinde problem yaşama ihtimalinin daha az olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, mindfulness, yalnızca işyerlerinde sağlıklı yaşama açılan alternatif bir kapı olarak belirtilmekle kalmamış, çalışanların işyeri mutluluğunu artırarak çalışma hayatlarında özerklik desteklerinin öneminin de altını çizmektedir (Schultz vd., 2015).

Rerup ve Levinthal (2014), örgütsel gündelik faaliyetlerin, örgütsel mindfulness için önemli hale geldiğini, bu sebeple üç boyutlu kavramsal bir modelin ele alınması gerektiğinin altını çizmiştir. Farkındalık düzeyi üst seviyede bulunan ve bulunmayan sürecin ayrı şekilde değil beraber ele alınması gerektiği, bu hususun gerçekleşmiş olduğu zaman diliminde ve yoğunluk düzeyinde örgütsel öğrenmenin de yararlı olabileceğini belirtmiştir.

Mu ve Butler (2009) üniversiteler ve işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, kolektif farkındalık veya kurumsal bağlamda gelişmekte olan beklentilere ve değişikliklere karşı kolektif farkındalık düzeyinin yükselişinin, bilgi teknolojilerinde yaşanan yeniliklerle beraber yönetimde kilit bir rol oynadığını belirtmiştir. Örgütsel mindfulness sürecini değerlendirmek için farkındalık değerlendirme araçlarının gerçek ortamlarda ne şekilde kullanılacağı ve yöneticilerin organizasyonun farkında olma sürecinde belirlenen problemlerle ne şekilde başa çıkacağı gözlemlenmiş; kolektif bir farkındalığın işletme faaliyetleriyle daha çok güvenilirlik düzeyi kazanılması bakımından önemini ifade etmiştir.

Ndubisi ve Shuridah (2019) örgütsel mindfulness ve bilinçli örgütlenmenin kaynaklar açısından çevresel sürdürülebilirlik üstündeki etkisini petrol ve gaz sektörlerinde faaliyette olan Suudi Arabistan'daki şirketler üstünde incelemiştir.

Örgütsel farkındalığın %5 anlamlılık düzeyinde doğrulandığını, örgütsel farkındalığın çevresel sürdürülebilirliğiyle önemli düzeyde ilişki gösterdiğini tespit etmiştir.

Örgütsel güven ve örgütsel farkındalığın organizasyonel kaynak planlama sistem kullanımına ne derecede şekillendirdiğinin ele alındığı araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan organizasyonel kaynak planlama sistemi içindeki kullanıcılardan oluşan toplam 231 anketten oluşmaktadır. Anketler, örgütsel güven boyutlarının (yani yetkinlik, personellere ilgi ve özdeşleşme) organizasyonel kaynak kullanımına etki ettiğini göstermektedir. Buna ek olarak, örgütsel güvenin örgütsel farkındalığı açıkladığı belirlenmiştir (Nwankpa & Rouman, 2014).

Bayraktar ve Ndubisi'ye (2014) göre örgütsel farkındalık faktörü, kurumların dış pazarları değerlendirmesinde, küresel genişlemelerde ve küresel pazar payları üzerinde kritik bir yere sahiptir. Örgütsel mindfulness, dış küreselleşmenin itici güçleriyle işletmelerin küreselleşme hedefleri arasında bulunan bağlantıları pozitif bir şekilde etkiler. Ayrıca örgütsel mindfulness stratejik sürecin öncüsü olarak diğer iç itici güçlerle kurumların küresel hale gelmesi ve küresel pazar performansları arasında bulunan ilişkileri de pozitif anlamda etkilemektedir.

Başka bir araştırma ise, 2011'de aktif olarak çalışmakta olan banka personelleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel mindfulness bağlamında, yaşanmakta olan finansal bunalımları öngören bir model şeklinde yorumlanmayıp, negatif finansal şartlara karşı hazır bulunan bir bankanın kaydedilen başarı faktörünün ne yönde olabileceği üzerinedir (Eastburn, 2018).

2. RESONANT (AHENK YARATAN) LİDERLİK

Bu bölümde resonant liderlik (ahenk yaratan liderlik) kavramının tanımı ve gelişimi, gelişim sürecinde hangi teorilerden çıkış noktası bulunduğu, kavramın hangi boyutlar özelinde incelendiği, literatürde resonant liderlik hakkında yapılmış çalışmalar ve konunun mindfulness ve liderlik özelinde ele alınması amaçlanmaktadır.

2.1. Kavramsal Açıdan Resonant

Sözcük anlamı itibari ile resonant, sesin titreşimi ve yankılanması anlamı taşımaktadır (<http://www.thefreedictionary.com/resonance>). Türk Dil Kurumu (TDK, 2021) içerisinde resonant sözcüğü; titreşim, uyum, salınım, yankılanma şeklinde yer almaktadır. Goleman (2005) resonantı; yankı bulma, örgütsel alanda ahenk oluşturma, hissedilen duyguları karşıya yansıtma şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca Boyatzis ve McKee (2005) resonantın anlamını, liderlerin davranışlarına gönderme yaparak karşılık bulan, ahenkli, uyumlu liderlik davranışları şeklinde belirtmiştir.

Buna göre resonant; örgütsel alanda lider vasıtasıyla örgüt üyeleri üzerinde sağlam, tutkulu biçimde etki gösterme ve onların duygularını yönlendirme, onlarla uyum içinde ilişkiler kurma şeklinde ifade edilebilir. Örgüt ile lider arasında kurulan iletişim sayesinde ortak hedefler yönünde; örgütü harekete geçirme, örgütle aynı doğrultuda düşünme, hissetme, ilerleme ile örgütlerde resonant oluşturmak mümkün olmaktadır. Buradan resonant meydana getiren liderin davranışlarının; zorlu şartlar altında yeni hedefler bulma, umut verici olma ve örgüt üyelerini motive edecek davranışlar sergileme çerçevesinde olması gerektiğini düşünebiliriz.

Lider, resonant oluşturduğu zaman, örgüt üyeleri ile kurduğu iletişim çok iyi seviyede olur ve örgüt üyeleriyle uyumlu biçimde örgütsel etkinliklerde bulunabilir. Böylece ekip arkadaşlarının iş yapış biçimlerinde neyi neden yapacaklarına dair düşünce ve duygularını açıkça ifade etmelerini sağlar (Lutzo, 2005). Böylece resonantı oluşturan lider, örgüt ile örgütsel etkinliklerin zorlu ve stresli olduğu zamanlarda bile örgütsel uyumu yitirmeden onların mesleki etkinliklerini devam ettirmelerini sağlamalarına yardımcı olur (Cummings, 2004).

Boyatzis ve McKee’de (2005) resonantı oluşturmak ve devam ettirebilmek açısından liderlerin üç önemli özelliği taşıması gerektiğini öne sürmüştür. Bu üç özellik; umut, farkındalık ve merhamettir.

Farkındalık özelliği, liderin örgüt üyeleri ve kendisinde mesleki sorumlulukları minvalinde, eksiksiz ve bilinçli bir farkındalık oluşturarak örgütsel etkinlikleri devam ettirmesi şeklinde açıklanabilir.

Umut özelliği, liderin, örgüt üyelerine örgütsel amaçların gerçekleşebilir özellikte olduğuna, ikna etmesi ve inandırması şeklinde dile getirilebilir. Bu açıdan umut, liderin amaçlara ulaşmaya çaba harcarken örgüt üyelerini bu amaçlara ulaşabilecekleri doğrultusunda iyimser bir düşünce yapısı ile motive etmesini de içinde barındırır. Bu sayede lider, örgütsel etkinliklerde örgüt üyelerinin belirsizlik yaşamasına mahal vermeden net biçimde örgütsel hedefleri benimsemelerini teşvik edebilir.

Merhamet özelliği, liderin kendisini örgüt üyelerinin yerine koyarak, karşı karşıya geldikleri durumlar esnasında nasıl hissettiklerini anlaması ya da anlamaya çalışmasıdır. Ayrıca merhamet özelliği liderin örgüt üyeleriyle empati yaparak, onların gereksinim ve isteklerini anlayarak karar verme, düşünme ve faaliyete geçme esnasında onların duygularını dâhil etmelerine katkıda bulunması olarak ifade edilebilir.

Resonant lider için, örgüt üyelerinin karşılaştığı sıkıntıları anlayabilmesi ve diğer üyelerin de bunun bilincinde olmasını sağlaması ile anlayışlı davranışlar gösterdiği varsayılmaktadır. Resonant lider karşılaşılacak negatif durumlara karşı örgüt üyeleri ile koordine olarak, beraber hareket edilebilmeleri için nasıl davranış sergilenmesi gerektiği hususunda fikir alış veriş yapar ve bütün örgüt üyelerinin beraber hareket edebileceği türden davranış biçimi oluşturabilir ve örgütte bir tür kültür meydana getirebilir. Resonant lider böyle koordine olabilmek amacıyla örgütsel değerler, örgütsel kültür ve uygulamalarını, örgütte meydana gelen standartları izler ve üyeler arasında olumlu bağın sağlanacağı davranış biçimini geliştirir (Kanov vd., 2004). Örgüt üyelerinin duyguları üzerine resonant liderin gösterdiği bu tür davranışları, resonant liderin ne denli hassas bir lider olduğunun belirtisi olarak yorumlanabilir.

2.2. Resonant Kaybetmek

Çağımızın zorlu koşullarında çok iyi liderlerin dahi zaman zaman karşılaşılan problemler doğrultusunda örgütte sahip oldukları etkiyi devam ettirmekte zorluk yaşadıkları dile getirilmektedir (Robinson, 2009). Resonant liderlerin de pek çok konuda örgütsel alanda olumsuz durumlarla karşılaşınca çözüm odaklı bakış açılarını yitirebildiği ve olumsuz duyguların baskın olduğu ortamların oluşmasına sebep açtığı ileri sürülmektedir (Zang & Bartol, 2010). Resonant liderin resonant sağlayarak heyecan, tutku ve güdüleme benzeri kabiliyetlerini her zaman kullanamaması, karşılaşılan olumsuzluklara karşı güçlü tavırlar göstermesini olanaksızlaştırmaktadır (Biederman vd., 1997). Örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesi esnasında resonant lider için duygusal ve fiziksel açıdan epeyce yıpratıcı bir süreç meydana gelebilmekte ve örgüt üyeleri için resonant olanaksız hale gelmektedir (Atkins & Parker, 2012).

Resonant liderin üstlendiği ağır sorumluluklar ve örgüt üyeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmek, onları güdüleyebilmek için gerçekleştirdiği faaliyetler resonant lider üzerindeki yükü ağırlaştırmaktadır (Lilius vd., 2008). Bu halden resonant liderin iç huzuru da etkilenebilir ve aynı durum psikolojik yönden de acı çekmesine neden olabilmektedir (Ahearne vd., 2005). Bunların yanı sıra yaşanan negatif durumlar resonant liderin bilişsel fonksiyonlarına da etki etmekle beraber uygun ve sağlıklı kararlar vermesini olanaksız hale getirebilmektedir (Madden & Plowman, 2012). Örgüt üyeleri ve resonant liderin yaşadığı bu olumsuz durumlar örgütsel psikolojiyi zedeler ve böyle bir durumda örgütün başarısından ya da örgütün erişmek istediği hedeflerden söz edilemez (Dutton vd., 2007).

Örgüt üyeleri ile beraber resonantı yitiren resonant lider, bireylere mesleki yol gösterici olma ve örgütsel şartları koordine etme gibi destek veren davranışlar gösteremeyebilir. Resonant lider örgütsel hedefler doğrultusunda örgüt üyelerini motive etmedikçe ve onları bu hedefler doğrultusunda yönlendirmedikçe, işletmeyi organize etme, karar verme ve planlama benzeri yönetsel fonksiyonlarla örgütü destekleyemediği düşünülmektedir. Bu açıdan resonant lider, örgütsel ortamda göstereceği davranışlarla örgütsel hedefler ve çalışanların örgütsel performansı için göz ardı edilemez bir değere sahiptir.

2.3. Kavramsal Açıdan Resonant Liderlik

20. yüzyılın başlarında liderliğe ilişkin bilimsel çalışmalar gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Liderlik kelimesi dilimize İngilizceden geçmiştir ve fiil hali ‘lead’; önderlik etmek, yol göstermek, , kılavuzluk etmek, yön göstermek, rehberlik yapmak gibi anlamlar taşımaktadır. Lead fiili isim eki alarak “leader” yani; önder, baş, rehber, kılavuz, lider anlamlarını ifade etmektedir (Eraslan, 2004). Liderlik terimi ilkçağlarda Platon ve Aristoteles gibi filozofların tanımlamalarından sonra ortaçağda Machiavelli benzeri filozoflara kadar taşınmış olan terimlerden biridir (Bulut & Uygun, 2010). İnsanoğlunun tarihteki büyük değişimlerinde kilit rol alan liderlik konumu, örgütün stratejik programını saptayabilecek ve örgütün bu program yönünde ilerlemesine kılavuzluk edebilecek role sahiptir. Lider, örgüt amaçları için yönlendirdiği örgüt üyelerini olağanüstü başarılarla ulaştırabilir.

Bu bağlamda liderlik; belirlenen örgütsel işlerinin yürütülmesi için gerçekleşen faaliyetlerde, örgüt üyelerini ortak hedeflere ulaştırmak için gönül rızası ile özverili çalışmalarını teşvik eden, bu doğrultuda onlara katkı sağlayan, bilgi-becerisini, tecrübelerini aktaran bunun yanı sıra gösterdiği liderlik davranışları ile örgüt üyelerinin memnuniyetini elde eden, bir etki etme süreci olarak açıklanabilir.

Liderlik terimi için ortaya koyulan tanımlar ele alındığında dikkat çekilen noktaların hedef, insan ve etki etme gibi kavramlarla bağlantı içinde olduğu ifade edilmektedir (Erkutlu, 2014). Bu doğrultuda liderlik davranışları, örgütün karar verilen amaçlarda başarıya erişebilmesi için örgüt üyeleri üzerinde etki etme becerisi olarak da açıklanabilir. Örgütlerin ana görevi ise örgütsel etkinliklerde hedeflere ulaşabilmek için bir araya gelen örgüt üyeleri ile yönetsel etkinlikleri, uyumlu biçimde yürüten liderlerin çalışmalarını desteklemektir (Robbins vd., 2008).

Yüzyıllardır bahsi geçen liderlik kavramı, tüm toplumlarda gerçekleşen dönüşümlerden etkilenmiş, bu sayede sosyolojik şartlar, yeni liderlik modellerini meydana getirmiştir. Yeni liderlik modelleri ise yönetsel etkinliklerde durumsal davranış gerçekleştiren, liderlik kabiliyeti yüksek, iyi iletişim yetilerine sahip, örgüt üyelerini güdüleyen, mentor ve vizyoner lider yöneticiler şeklinde dile getirilmektedir (Edwards & Mauthner, 2002). Günümüzde modern liderlik modeli olarak öne çıkan resonant liderlik modeli, içinde barındırdığı liderlik özellikleri ve davranışları ile

örgütlerde, yeni gelişmelerin ve gelecek için planlanan değişimlerin gerçekleştirilmesi için etkili organizasyonel etkinlikleri devam ettirebilen, uyumlu liderlik davranışları gösteren liderlik modeli şeklinde yerini almıştır (McKee vd., 2002).

Boyatzis ve McKee'ye (2005) göre resonant liderlik, uyumlu davranışları içselleştirmesi ile dikkat çeken, istikrarlı, disiplinli, liderlik özellikleriyle olumsuzluklara karşı sorumluluk alma, risk alma, örgüt üyelerine kılavuzluk etme, onları motive etme ve örgütsel başarıyı sağlayabilmek için proaktif davranışlar gösterme, örgüt üyelerini etkin bir şekilde ikna etme kabiliyeti sergileyen liderlik sürecidir.

Goleman'a göre (2005) resonant liderlik, örgüt içindeki üyelerin duygularını kontrol altında tutma, onların mesleki yeterliliklerini gösterebilmelerine olanak sağlama, örgütsel şartları onların istekleri doğrultusunda düzenleme yeteneğine sahip liderlik modelidir. Goleman (2005) resonant liderliği, yeni ve heyecan verici bir gelecek oluşturabilme, örgüt üyelerini cesaretlendirecek davranışlarla mesleki yeteneklerini ortaya çıkarmalarına uygun ortam hazırlama, üyelerin duygu durumlarını yönetme ve bu doğrultuda yönetsel faaliyetleri programlama gibi davranışlar gösteren liderlik modeli şeklinde dile getirmiştir.

Cowden vd., göre (2016) ise resonant liderlik davranışı gösteren liderlerin, örgüt içi üyelerde meydana gelen kaygı ve stres seviyesini olumlu biçimde yönetebilme ve örgüt üyeleri arasında çatışmayı engelleme yeteneği ile onların işbirlikçi davranışları göstermelerini destekleme ve örgütsel anlamda bir araya gelmeyi sağlayan özellikleri üzerinde durulmuştur.

Cummings ise (2004) resonant liderliği, belirsiz durumlar karşısında cesaretli tutum gösteren, örgütsel yeniliklere adaptasyon sağlayan ve vizyon doğrultusunda risk alma kabiliyeti sergileyen, kriz yönetimini başarılı şekilde gerçekleştirme potansiyelini barındıran liderlik şekli, biçiminde ifade etmektedir.

Resonant liderliğin barındırdığı vizyoner davranışlar vasıtasıyla örgüt üyeleri ile etkileşimlerinde hedef belirleme, onların bilinç seviyesini yükseltme ve işbirliği sağlayarak hareket etme kabiliyeti ortaya koyduğu ileri sürülmektedir (Shamian vd., 2001).

Wagner'da (2010) resonant liderlik davranışları gösteren liderin örgüt ortamında etik değerlerin göz önüne çıkarıldığı, çıkarların adil biçimde muhafaza edildiği, örgüt üyelerinin kaliteli ilişkiler oluşturduğu, demokratik bir ortama erişme çabası gösterdiklerini ileri sürmektedir.

Laschinger'e göre (2008) ise resonant liderlik, inovatif değişim ve davranışı teşvik etme, yeni düşünce ve projelere açık olma, ekip çalışmasına destek çıkma benzeri yeniliğe açık davranışları içeren liderlik modelidir.

Goleman, Boyatzis ve McKee (2002) resonant liderliği, başarıya odaklanan planlar ortaya koyan ve bu hedef doğrultusunda örgüt üyelerinin duygu birliğini meydana getiren, dayanışma içerisinde çalışmalarını sağlayan, üyelerin birbirleri ile iletişim ve paylaşımını destekleyen, liderlik modeli şeklinde tanımlamaktadır. Bununla beraber Boyatzis (2008) resonant liderliği, güçlü algı, sezgi, anlayış kabiliyeti ile bütünsel bakış açısı çerçevesinde yönetsel etkinlikleri yürütme ve örgüt içerisinde yer alan üyeler üzerinde etki eden hedefler saptama davranışı olarak açıklamaktadır.

Robinson'a göre (2009) resonant liderlik, kararlı, tutkulu, empatik duygu birliğine değer veren, insan merkezli davranışlar ortaya koyulmasıyla ön plana çıkan özellikleriyle bireysel ilişkilere değer verme, örgüt içinde yer alan üyelerinin duygularını doğru anlayabilme, onların duygularıyla empati yaparak anlayışlı davranabilme yeteneği sergileyen liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır.

Buradan resonant liderlik; örgütsel gelişimi ve örgütsel hedeflerin devam ettirilebilirliğine önem verme, liderlik esaslarından taviz vermeden örgütü ve örgüt üyelerini benimseme, aynı görüşteki üyelere değer verdiği kadar farklı görüşleri benimseyen üyelerin de düşüncelerine önem verme, örgüt üyelerini daha fazla dinleme gibi liderlik davranışlarına sahip liderlik modeli biçiminde ifade edilebilir.

Özetle resonant liderlik; yönetsel etkinliklerde geleceği tahmin etme, risk alma, geçmiş ve gelecek arasında bağ oluşturup önderlik edebilme; örgüt için gerçekçi, güvenilir, etkileyici vizyon yaratabilme; örgüt üyelerine hedefler yönünde hareket etme ve başarı elde edebilme hususunda her çeşit yardımı sunma davranışı şeklinde tanımlanabilir.

İnsan odaklı eğitim örgütlerinde öğrenme yüz yüze gerçekleştirildiğinde, iletişimin, farklı alanlardaki örgütlere kıyasla daha fazla yer aldığı okullarda, beklentilere yeterli yanıt verebilecek etkili liderlik faktörlerini taşıyan liderlik modelinin, resonant liderlik olduğu kabul edilmektedir. Okullarda eğitim öğretimi öğrenciler ve öğretmenlerin lehine daha iyi duruma getirmek için resonant liderliğin, etkin konumda yer alıp örgütle alakalı tüm üyelere önderlik yapabilecek yetilere sahip olduğu ifade edilebilir. Bu anlamda, resonant liderlik davranışlarını içselleştiren lider yönetici, okulda ne denli etkili liderlik davranış ve tutumları sergiliyorsa, okuldaki öğrenme ve öğretme işlemlerini o kadar nitelikli ve verimli biçimde yürütebileceği ileri sürülebilir. Bu hususta resonant liderlik eylemlerinin bilhassa eğitim ve öğretimin aktif aktörleri olan öğretmenleri, ön plana alarak eğitsel etkinliklerdeki gelişmeleri yakından izleyerek, öğrendikleri bilgiler yönünde onlara kılavuzluk yaparak geliştirdiği söylenebilir.

Resonant liderlik davranışı olan duygu durumuna önem verme ile öğretmenlerin performanslarını geliştirme ve örgütsel verimi desteklemelerini güdüleme yeteneğini resonant liderlerin geliştirdiği ifade edilebilir. Resonant liderin öğretmenleri motive edici olumlu yaklaşımları ile eğitimin kalitesine, etkililiği ve niteliğine, öğrencilerin davranışlarına, başarılarına, öğretmenlerin sınıfta ne denli etkin olduğuna ve okul ortamına olan inanç ve benzeri pek çok etkene yüksek oranda etki ettiği ileri sürülebilir. Aynı zamanda yöneticinin sergileyeceği resonant liderlik davranışları vasıtasıyla, okulda eğitim öğretimin etkin biçimde devam ettirilmesi öğrenci ve öğretmenlerin akademik anlamda gelişmelerini destekleyebileceği ifade edilebilir. Resonant liderlik, başarı merkezli çalışmalara kılavuzluk etmesi sebebiyle, öğretmenlerin bilgi, yetenek, beceri, eğitim ve tecrübeleri ile görevlerini icra etme kabiliyetinin üst düzeyde olmasını ummaktadır.

Bu anlamda resonant liderlik davranışlarını içselleştiren yönetici, eğitsel ve yönetsel etkinliklerde okulun başarıya ulaşabilmesi amacıyla yalnızca okulun bürokratik işleriyle ilgilenmektense; öğretime ilişkin işleri yakından izlemeli, gerektiği durumlarda değerlendirmeler yapabilmeli ve gelişme sağlayacak kararlar alabilmelidir.

Goleman (2005) resonant liderlik faktörlerini, duygusal zeka modeliyle temellendirerek bu faktörlerin; sosyal farkındalık, öz farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi konularıyla uyumlu 10 kavrama ayrıldığını ileri sürmektedir. (bkz.Tablo 2.1).

Bu 10 kavram; açıklık, iyimserlik, bütünlük, örgüt başarısı, empati, kendini kontrol, başkalarını geliştirmek, ilham verici-vizyoner, çatışma yönetimi ve güçlendirici olarak ifade edilmektedir (Cummings vd., 2010). Resonant liderliğe ilişki yapılan tanımlar ile alakalandırılan kavramlar, yazar tanım eşleştirilmesi ile Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Resonant Liderlik Tanımları ve İlişkili Kavramları

Yazar	İlişkili kavramlar	Tanım
Gordon, (1998).	Vizyoner/İlham verici	Resonant liderlik, örgüt üyelerini yüksek ideallere odaklandırma ve onları biz duygusu ile hareket ettirme, yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmalarını sağlama becerisidir.
Goleman vd, (2002).	Başkalarını Geliştirmek	Resonant liderlik, örgüt üyelerinin duygularını yönetme ve onların mesleki becerilerini geliştirmek için ortam hazırlama davranışdır.
Boyatzıs ve Mckee, (2005).	Bütünlük	Resonant liderlik, örgüt üyelerini hedefler doğrultusunda güçlü, tutkulu bir şekilde birleştirme sürecidir.
Boyatzıs vd., (2005).	İyimser	Resonant liderlik, örgüt üyelerine zorlu koşullarda yeni hedefler belirleme ve iyimser bakış açısı ile sağlamadır.
McKee ve Smith, (2006)	Empatik	Resonant liderlik, örgüt üyeleri ile duygusal bütünlük sağlama davranışını benimser.
Hayduk vd., (2008).	Öz kontrol	Resonant liderlik, örgütsel ortamda kendi öz yeteneklerini tanıma ve yönetme becerisidir.
Wagner vd., (2013).	Örgüt Başarısı	Resonant liderlik, başarı odaklı liderlik özellikleri taşıması ile örgütsel hedefleri örgütün güçlü ve zayıf yönlerine göre belirler.
Mckee vd., (2013).	Açıklık	Resonant liderlik, örgütsel amaçları örgüt üyelerine açık, anlaşılır bir şekilde ifade etme ve bu doğrultuda ilerleme davranışını benimser.
Cowden vd., (2016).	Çatışma yönetimi	Resonant liderlik, örgüt üyelerinde oluşan kaygı ve stres düzeyini pozitif bir şekilde yönetme becerisi ile üyeler arasında çatışmayı önler.
Bawafaa vd., (2015).	Güçlendirici	Resonant liderlik rol ve davranışları ile örgüt üyelerini amaçlar doğrultusunda hareket etme ve başarıya ulaşabilme yönünde güçlendirici davranışlar sergiler.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

2.4. Resonant Liderlik Özellikleri

Günümüz dünyasında etkili liderler için en temel özellik, ileriye dönük vizyon sahibi olma, bu vizyonu gerçekleştirmekte kişisel yetenekleri ön plana çıkarabilme ve örgüt üyelerine açık net biçimde kendini ifade edebilme yetisidir (Hellriegel vd., 2002). Lider yönetici olarak resonant lider ileriye dönük göz önüne

çıkardığı vizyonu ile stratejik öncelikleri bir arada toplayarak, devam ettirilebilir bir örgüt yapısı meydana getirir (Cummings, 2004).

Resonant lider; etkileyici ve zorlu amaçlar ortaya koyar, örgüt üyelerini bu amaçlara ikna eder ve söz konusu amaçlar için örgütsel şartları uygun hale getirir ve süreci izler (Laschinger, 2004). Bu noktada, örgüt üyelerinin, resonant liderle kurdukları pozitif iletişimden dolayı mesleki yeteneklerini ve enerjilerini örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandığı ifade edilebilir.

Lee ve Cummings (2008) resonant lider için; ileriye yönelik tahminde bulunduğunu, risk aldığını, geçmiş ve gelecek arasında ilgi kurup yönlendirebildiğini böylece liderlik özellikleri ile sürdürülebilir bir örgüt yapısı meydana getirmeyi amaçladığını ileri sürmektedirler. Örgüt üyeleri için resonant lider güvenilir, etkileyici, gerçekçi lider şeklinde ifade edilerek örgüt üyeleri arasında hayranlık ve saygı duyulan lider konumunda yer alır (Thomson vd., 2001).

Goleman'a (2005) göre resonant lider, örgüt üyeleri için güven veren, onları etkisi altına alan, mesleki çalışmalarını örgüt amaçları yönünde icra etmeleri için kanalize eden, onlara kılavuzluk yapan lider yöneticidir. Bu doğrultuda resonant liderin; liderlik faktörleri ile örgüt üyelerinin dikkatini çekmek için örgütsel etkinliklere anlam ve amaç kazandırarak onların onaylayabileceği bir vizyon meydana getirip bu yönde onların gönül rızası ile mesleki çalışmalarını sürdürmesini güdülediği düşünülmektedir.

Yenilikçi, örgüt üyelerine önem veren, üyelerle bütünleşebilen, gelişime açık bir yönetici liderin başarılı ve yönetsel özelliklere sahip resonant lider olduğu düşünülmektedir. Resonant lider, örgütsel eylemlerde değişime adım atılması, ilerletilmesi yönünde örgütsel kalkınmayı amaçlayan adımlar atılması gerektiğini bilir. Bunun yanı sıra resonant liderin, bilgi ve insan kaynaklarını da etkili ve nitelikli biçimde değerlendirmesi ile örgütsel verimliliği yükseltmeyi amaçladığı söylenebilir. Buradan resonant liderin esas görevinin, örgüt üyelerini ortak amaç yönünde hareket etmeye teşvik etme ve bu yöntemle üyelerin bilgi ve yeteneklerini örgütün faydasına olacak şekilde üst seviyede değerlendirebilmeleri için uygun alan oluşturmak olduğu söylenebilir. Bu sayede resonant liderin, yönetsel eylemlerde başarı beraberinde örgütsel performansı da arzulanan yönde etkileyip

değiştirebileceği düşünülmektedir. Resonant liderin sahip olduğu özellikler şöyle sıralanmaktadır (Boyatzis & McKee, 2004; Goleman, 2005):

- Kendisiyle, insanlarla ve hayatla barışık, olumlu düşünce yapısına sahip olmak,
- Yardım sever, hoşgörülü, saygılı, teşvik edici, iyimser, destekçi,
- Görev odaklı, yeniliğe açık, vizyoner davranışlar göstermek,
- Anlayışlı ve iletişime açık davranışlar göstermek,
- Değişime yön kazandıran, esnek, paylaşımcı olmak,
- Merhametli, hoşgörülü olmak,
- Etrafindakilerle empati yapabilmek,
- Kendisiyle aynı fikirde olmayanlar karşısında saygılı olmak,
- Başarı odaklı ve ilham verici olmak,
- İleri görüşlü ve bu yönde plan yapmak,
- Üst düzey performanslı sergilemek,
- Sorumluluk sahibi olmak,
- Özgüvenli olmak,
- Öz farkındalığa sahip olmak,

Resonant lider, farklı fikirlere değer gösteren, çözüm odaklı davranışları olan lider biçiminde de tanımlanmaktadır (Furtado vd., 2011). Resonant lider, örgütün vizyon ve misyonunun örgüt üyelerince onaylanması ve örgütün kârını üyelerin kendi çıkarları üzerinde görmelerini mümkün kılmak için mentörlük ederken (Kinjerski & Skrypnik, 2008), üyelerin duygularına değer verip bu yönde davranışlar sergileyerek onların motivasyonlarını yukarıda tutma yeteneği ile örgütsel beklentiler için hareket etmelerini de sağlamaktadır (Bass, 1990). Hedeflerle ilgili kararlarda resonant lider, örgüt üyelerini sürece katmakta ve bu yönde ulaşılan başarıda harcadıkları çabayı takdir etmektedir (Hayduk vd., 2007).

Örgüt üyelerinin mesleki yetilerini ön planda tutabilmek adına resonant liderin, örgüt şartlarını üyelerin arzuları doğrultusunda düzenlediği ve böylece daha

az stresli, örgüt üyelerinin kendilerini değerli hissettikleri çalışma alanı oluşturmayı amaçladığı söylenebilir. Böylece resonant liderin ulaşmaya çalıştığı konumun, örgüt şartlarını daha iyi hale getirerek örgüt içerisindeki üyelerin iş performansının, üretkenlik ve verimliliğinin pozitif yönde ilerlemesi ve buna bağlı şekilde örgütsel performansın da yükselmesini sağlamak olduğu ileri sürülebilir.

Özellikleri bakımından resonant lider yalnızca örgüt üyeleri üzerinde etkili olmak ve onları yönlendirmekle sınırlı kalmaz. Resonant lider olmak zorlu şartlar altında yeni hedefler oluşturmayı, cesaretlendirici ve umut verici olmayı gerektirir (Lee & Cummings, 2008). Böylece örgütteki üyeler; tutkulu ve güçlü biçimde örgütsel amaçlara odaklanarak mesleki eylemleri devam ettirir, bunu yaparken örgüt ortamında işbirlikçi davranışlar tercih ederler (Boyatzis & McKee, 2005).

Resonant lider, değişim gösteren koşullar karşısında örgütteki üyelerin düşüncelerine değer göstermekle beraber onların mesleki anlamda dönüşümlerine olanak sunarak, ihtiyaç duyulan teknolojik yenilikleri temin ederek onlara yönetsel anlamda destek sunmaktadır (Laschinger, 2012). Resonant lider, örgüt üyeleri için kendilerini rahat ve doğru ifade edebilecekleri özerk bir ortam oluşturarak ve bireysel değerlerine saygı göstererek aynı zamanda mesleki tatmin elde etmelerini de olanaklı hale getirerek örgüt içi iletişim ve bağlılığa arzu edilen şekilde ulaşmaktadır (Aiken vd., 2008).

Bugünün dijitalleşen dünyasında örgüt üyelerinin arzu ve gereksinimlerinin anlaşılması ve bu yönde düşünme, karar alma esnasında onların düşünce ve duygularının göz ardı edilmemesi, eyleme geçme aşamasında onlara kılavuzluk edilmesi resonant liderin sahip olması gereken liderlik özelliklerindendir. (Boyatzis & McKee, 2005). Resonant lider, erişmek istediği amaçları açıkça ifade edebildiği, iş deneyimlerini samimi dille aktarabildiği ve duygusal bağlantının gerçekleştiği çalışma alanlarında, yönetsel becerilerini daha iyi kullanabilecektir (Laschinger, 2004).

Resonant liderliği diğer liderlik modellerinden ayıran belirgin özellik, lider olarak örgüt içinde ortak amaç, duygu ve iş bölüşümünün açık seçik yapılabilmesi için örgüt içi üyeler arasında karşılıklı resonant oluşturulmasıdır (Lee & Cummings, 2008). Meyerson (1994) liderlerin, örgüt içi üyeleri ortak payda da bir araya

getirerek, oluşan duygu paydaşlığı sayesinde örgüt içerisindeki iletişimi çoğalttığı gibi uyum seviyesini de yükselttiğini dile getirmektedir.

Resonant liderin örgütsel eylemlerde örgüt üyelerinin gönüllü beraberliği ve bütünleşmesini mümkün kılacak davranışlar sergilemesi, ortamın demokratik bir hal alması için kilit görev üstlenmektedir (Maitlis vd., 2004). Buradan oluşturduğu örgütsel beraberlikle resonant liderin, örgüt üyelerini örgüt çıkarları yönünde harekete geçirmekle, üyelerin ağır şartlar altında dahi inisiyatif kullanarak mesleki edimleri devam ettirmelerine olanak tanıdığı ileri sürülmektedir (Estabrooks vd., 2009). Bununla beraber, resonant liderin esas gayesi, örgüt üyelerinin mesleki yükümlülüklerini gerçekleştirirken kabiliyetlerini ve potansiyellerini tam manasıyla kullanmalarını mümkün kılmaktır (Hayduk & Littvay, 2012).

Örgütlerin beklediği başarıya ulaşmak için resonant lider; sosyal, finansal ve entelektüel sermaye benzeri mühim etkenleri mümkün olduğunca etkili biçimde programlayabilen lider modelidir (Norton vd., 2009). Merkeze örgüt başarısını koyan resonant liderin güncel gelişmeleri ve teknolojileri, örgüte etki eden diğer tüm etkenleri bilmemesi ya da anlamaması olanaksızdır (Leggat vd., 2010). Fakat bütün bunların tümünü bilmenin etkin ve sürdürülebilir olması da liderlik açısından yeterli görülemez. Örgütü bütünüyle kapsayan örgütsel ve yönetsel eylemlerde her anlamda sahip olduğu donanım ile resonant liderin; yüksek bilgi, beceri seviyesiyle birey odaklı, empati yapabilen, uyumlu davranışlarıyla liderlik tutumlarında avantaj elde eden yönetici modeli olduğu düşünülebilir.

Örgüt alanında, resonant meydana getirebilen liderler bugünün ağır şartlarında, uyum sağlamanın yanında özverili davranışlar göstermek mecburiyetindedirler (Ahearne vd., 2005). Tersine durumda liderin, üyeler karşısında açık davranışlarda bulunamaması neticesinde üyelerin kendi aralarındaki iletişim ve beraberliğin zarar görmesi ile aniden uyumsuzluk seviyesi çoğalan bir ortamın meydana geldiği görülmektedir (McKee & Smith, 2006). Böyle bir durumda ekip üyeleri ve lider arasında ortak resonant meydana gelmesi mümkün olmamakta ve negatif duygular çerçevesinde kriz ortamı ortaya çıkmaktadır (Lilius vd., 2004). Tersine resonant ortaya çıkan örgütlerde örgüt üyeleri ve lider arasında meydana gelen uyumlu ilişkiyle örgüt içi üyelerin mental anlamda ve fiziken, örgütsel amaçlara odaklanabildikleri gözlenmektedir (Hayduk & Littvay, 2012). Böyle bir

durumda, resonant lider, süreci bütünsel olarak yürütebilme yeteneği ile dinamik ve canlı bir örgüt ortaya koyabilmektedir (Sloane vd., 2008).

Yönetsel faaliyetler konusunda resonant liderin; duygusal zeka, sosyal zeka ve bilişsel zeka yetilerini çok yönlü kullanabildiği gözlenmektedir (Hayduk & Littvay, 2012). Resonant liderin sahip olduğu bilişsel zeka yetisi, başarı motivasyonunu etkinleştirerek; kendisi ve örgüt içi üyeleri sistematik biçimde organize etmesine olanak tanımaktadır. Burada resonant lider, karar alma, aldığı kararı uygulama ve beklenen sonuçlara ulaşma eylemlerini birbiri ile ilişkili bir örüntü halinde ortaya koyma becerisi göstermektedir (Altaf & Awan, 2011).

Bunun dışında resonant liderin, örgüt içi üyelerin duygusal durumlarının nabzını tutarak, ekip üyeleri karşısında anlayışlı, uyumlu davranışlar gösterdiğinde ve üyelerle duygusal birlik oluşturduğunda duygusal zeka yetilerini etkin biçimde kullandığı ifade edilebilir. Resonant lider aldığı rol ve sergilediği davranışları ile üyeleri üzerinde etki yaratmakla ve üyelerin farkındalık seviyesini yükseltmek için kılavuzluk etmekle sosyal zeka yetilerini de aktif şekilde kullanabilmektedir (Boulianne vd., 2007).

Eğitim alanında yer alan örgütlerde, eğitim öğretimin etkin biçimde devam ettirilmesinde öğretmenler kilit role sahiptir (Kennedy, 2002). Bu sebeple öğretmenlerin, okulda öğretme öğrenme amaçlı eylemlerde ve öğrencilerin akademik başarılarını yükseltmelerinde pozitif duygular yaşamaları gerekmektedir (Şişman, 2014).

Resonant lider, okuldaki eğitsel hedeflerin oluşturulmasında, eğitim-öğretimde öğretmenlerin düşünce ve önerilerine değer veren, öğretmenlerin karar verme sürecine katılmasını sağlayan okul içerisinde ben anlayışı değil de biz anlayışını benimseyen liderlik davranışları göstererek öğretmenlerin okul için pozitif duygular geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu anlamda resonant liderin, öğretmenlerin gereksinim ve arzularını karşılama doğrultusunda anlayışlı tutum benimsediğinde okulda erişmek istediği pozitif ortamı elde etme hedefine de ulaştığı ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin öğretim için ihtiyaç duyacakları materyalleri temin etme, öğretmenlerin mesleki olarak gelişim göstermeleri için onlara olanak sunma,

öğrencilere daha etkin öğretim sağlamak amacıyla öğretim sunumlarına destek sağlama resonant liderin yerine getirmesi gereken sorumluluklar arasındadır. Bu hal içerisinde resonant liderin, öğretmenler üstünde olumlu etki kurarak, daha yapıcı, daha ılımlı bir okul atmosferi oluşturmakla; öğretmenlerin öğretim hedefleri için gönüllü ve özverili çalışmalar gerçekleştirmesini güdülediği ileri sürülebilir.

Okulda resonant liderin önemseydiği bir başka durumun, öğretmenleri okulun hedeflerini gerçekleştirmek için motive etmesiyle öğretmenlerin okulu benimsemesinin beraberinde okulun öğretim alanında da olumlu etkiler yaratması olduğu iddia edilebilir. Bu sayede resonant liderin, öğretmenlerin ihtiyaç ve istekleriyle, okulun hedeflerini bir araya getirerek, öğretmenlerin okulda ortak bir sağgörü çevresinde davranışlar göstermelerine kapı açtığı ileri sürülebilir. Bunun neticesinde ise okulda paylaşılan hedefler, değerler ve yükümlülüklerin öğretmenler ve diğer personellerce içselleştirilmesini sağlamakla beraber motivasyon seviyelerini de yükselttiği görülmektedir (Boulianne vd., 2007).

2.5. Resonant Liderliğin Etkinliğini Artıran Önemli Faktörler

Örgüt üyelerinin örgütsel hedefleri benimsemesi ve örgütte olumlu atmosferi oluşturmak için resonant liderin, pek çok etkenden faydalandığı düşünülmektedir. Bu şekilde resonant lider örgüt üyelerini güdüler ve pozitif bir bakış ile gönüllü biçimde mesleki faaliyetlerini devam ettirmeleri için motive eder. Bu etkenler sayesinde resonant lider örgüt içinde resonant sağlayabilir ve örgütsel sağgörü doğrultusunda ilerlemesine olanak sunabilir.

Resonant liderin bu etkenlerden faydalanma amacı örgüt hedeflerinin ötesinde neticelere ulaşabilmek için örgüt içi üyelerin gönüllü şekilde katkısını çoğaltmaktır. Buradan araştırmacının ileri sürdüğü örgütsel psikoloji, öz farkındalık, iş tatmini, örgütsel destek, duygusal zeka, örgütsel güç ve motivasyon benzeri mühim pek çok etkenin, resonant liderin yönetsel ve örgütsel eylemlerde göz önünde bulundurması ile tüm paydaşlar için resonant liderlik tutumlarının etkinliğini artırdığı söylenebilir.

2.5.1. Örgüt İçinde Psikolojik Üstünlük

En üst düzey liderlik modeli olan resonant liderlik modelinde, örgütsel alanda örgüt içinde yer alan ekip üyelerin duygularını anlamlandırabilme ve onların duyguları doğrultusunda ihtiyaç duyulan yorumlamaları yapabilme becerileri yer almaktadır (Dutton vd., 2006). Resonant lider, örgüt içerisinde yaşanan pozitif ve negatif duyguların örgüt üyeleri arasında bulaşıcı olduğunun bilincindedir (Wagner & Zick, 1990). Gerçekleştirilen nörolojik çalışmalar, toplu yaşam alanlarında yaşanan duyguların kısa bir zaman zarfında kendiliğinden diğer bireylere de sıçradığını göstermektedir (Turner, 1999).

Bir lider, örgütsel amaçlara istenilen biçimde erişmek adına örgütteki üyeleri motive ettiği zaman örgütün motivasyon seviyesini istenen amaçlar için artırmayı hedeflemektedir (Ashforth & Mael, 1989). Örgütteki üyelerin negatif duygularını resonant lider dinleyebilir ve karşılaşılan krizlerde bireysel yeteneklerine başvurarak destekleyici ve empatik bir tutumla olumlu bakış açısını etrafındakilere de geçirebilir (Boyatzis & McKee, 2005).

Genel anlamda ifade etmek gerekirse, resonant liderin işi; uyumdan uzak, iletişime kapalı örgütsel atmosferin oluşmasındansa pozitif ve gönüllü davranışlar sergilenen bir atmosferin oluşmasına çaba harcamaktır (Goleman, 2005). Bu yönden resonant liderlik modeli diğer liderlik modellerinden ayrılmaktadır. Resonant lider uyum içinde çalışılan örgüt ve gerçekleştirdiği mesleki eylemlerden memnuniyet duyan örgüt üyelerinin sergilediği üst düzey performans neticesinde, örgütsel performansında daha iyiye gitmesini beklemektedir.

Resonant liderin taşıdığı liderlik özelliklerinin getirdiği pozitif duygular ile örgüt alanındaki sosyal etkileşimlerinde de pozitif duygu durumları gelişmektedir (Robinson, 2009). Örgütteki üyelerin duygu ve düşüncelerini analiz eden resonant lider, bu yolla örgüt üyeleri ile ahenk içinde çalışmayı sağlamak ister (Altaf & Awan, 2011). Resonantı meydana getirebilen lider, öz yönetim, duygusal zekâ, öz farkındalık, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi yeterliliklerini sezgisel şekilde anlamlandırabilen ya da bunları iyileştirmek için çok çaba harcayan bireysel özellikler taşımaktadır (Stanton vd., 2010).

Resonant lider yalnızca düşünce ve duyguları izlemekle kalmaz, örgüt üyelerinin zihinsel anlamda oldukları seviyeyi iyileştirmeye çabalar, onları motive eder ve mesleki ilerlemelerine de fayda sağlar (Sloane vd., 2008). İnsan psikolojisine inen resonant lider, bu yolla onların örgütsel tutumlarını doğru anlamakta ve bu doğrultuda tutumlar sergileyerek onların örgütsel alanda kendilerinden umulan davranışta bulunmalarını sağlamaktadır (Birdsell vd., 2009).

Eğitim alanındaki örgütlerde yer alan resonant liderin, öğretmenlerin farklılaşan ihtiyaçlarını ve beklentilerini gidermesi neticesinde, onların olumlu düşüncelerinin yoğunlukta olduğu bir ruh haliyle mesleki yükümlülüklerini icra etmelerini sağladığı kabul edilmektedir. Meydana gelen bu olumlu düşüncelerin eğitim faaliyetlerinde ılımlı yaklaşım ile beklenen örgütsel davranışta kendini göstermesiyle beraber öğretmenlerin verimliliğinin artmasını da sağladığı ifade edilebilir.

Öğretmenlerin özel yaşamlarında ve iş hayatında pozitif kişilik özellikleri oluşturmaları ile okul atmosferine yansımakta ve diğer personellerle de uyumlu davranışlar göstererek duygu birliği meydana getirmektedir. Resonant lider okulda ortaya koyduğu duygu birliği ile öğretmenlerin, diğer personellerle ahenk içinde, özverili biçimde eğitsel amaçlara odaklandığı ifade edilebilir. Bu halde ise resonant liderin, okulda öğretmenlerin beraber ortaya koyduğu olumlu örgüt davranışlarıyla arzuladığı; başarılı, güçlü, amaçlar yönünde ilerlemeyi hedef gören bir okul atmosferine ulaşabileceğine inanılmaktadır.

2.5.2. İş Akışında Tatmin Edici Davranışlar

Örgüt içerisinde yer alan üyelerin çalışma iklimlerinden memnuniyet duymalarının en belirgin işareti birey-örgüt uyum seviyesi, mesleki eylemlerin takdir edilmesi ve nitelikli ortamların meydana getirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Greco vd., 2006). Örgütlerde meydana gelen ani değişimler iş sorumluluğu baskılarının çoğalması, farklılaşan örgütsel şartlar, çalışma atmosferinin zorlu doğası örgüt üyelerinde hoşnutsuzluk hissiyatının oluşmasına sebep olmaktadır (Shields, 1995). Bu halde örgüt üyelerinin iş konusundaki tutumlarının negatif etkilenmesi buradan da bireysel verimin ve iş gücünün düşmesine sebep olduğu gözlenmektedir (Ball vd., 2001).

Örgütsel başarı amacıyla kullanılan bir terim olan iş tatmini, bireyin yer aldığı çalışma iklimi ve mesleki çalışmalarına ilişkin geliştirdiği olumlu duygular şeklinde tanımlanmaktadır (Price, 2001). Fakat iş tatmini yalnızca bireyin duygularıyla alakalı olmamasıyla beraber kendisine yüklenen mesleki yükümlülüklerinin çok farklı açılara da bağlıdır (Kanter, 1993). Sözü geçen sorumlulukların yerine getirilmesinde örgüt üyelerine sunulan örgütsel katkı ve fiziksel şartların yanında bireysel isteklerin giderilmesi de etkilidir (Price, 2001).

Örgüt üyelerine sunulan örgütsel destek ile nitelikli çalışma ikliminin ortaya çıkması ve onların iş tatmini de dahil olacak şekilde bir takım pozitif iş tutumları oluşturmalarını da sağlamaktadır (Lucas & Donnellan, 2008). Böylece üyelerde meydana gelen örgütsel bağlılık ve memnuniyet sayesinde liderler, örgüt üyelerinin örgütsel eylemlere dahil olmasını, duygusal ve sosyal fikirlerin olumlu biçimde şekil almasını sağlar (Kanter, 1993). Buradan örgütlerde kuvvetli, etkili bir liderin bilinçlilik, motive etme, samimiyet vasıtasıyla örgüt üyeleri arasında uyumlu bir etkileşim oluşturacağı ileri sürülmektedir (Ajzen & Fishbein, 1977).

2.5.3. Örgüt İçerisinde Yüksek Öz Farkındalık

Bireyin kendiyle alakalı arzu ve isteklerine, duygularına, öz güvenine ilişkin bilgi sahibi olması öz farkındalıkla ifade edilir (Tekleab vd., 2008). Bireyin zayıf ya da güçlü yönlerinin bilincinde olması kişisel değerleri, ihtiyaçları, yer aldığı konuma göre yaşadığı duyguları ve davranışları da öz farkındalık kavramı ile ifade etmektedir (Kernis, 2003). Liderlerin daha etkili olmalarını sağlamak konusunda önemli bir yardımcı olarak da karşımıza öz farkındalık çıkmaktadır (Ilies & Judge, 2005). Öz farkındalık, lidere başarılı kişisel özellikler ve güçlü bir benlik kazandırmasıyla beraber örgüt üzerindeki etkisinin de üst seviyelere çıkmasını da sağlamaktadır (Climer, 2016). Liderin kendine has değerlerini mesleğine kanallize etmesi, duygularını, kimliğini, amaçlarını, bilgi ve becerilerini yansıttığı örgütsel eylemleri yönetmesi de öz farkındalık olarak değerlendirilmektedir (Gardner vd., 2005).

Eğitim alanında yer alan örgütlerde öz farkındalık incelendiğinde, resonant liderin kişisel becerilerinin farkındalığı sayesinde öğretmenler üstünde etkileyici bir güç sağladığı kabul edilmektedir. Resonant liderin liderlik özelliklerini

sergileyebilmesi için kendi rolünü edinmesi, öz güvenini yükseltmesi, diğer bireylerle iletişim kurması nedeniyle büyük önem taşıdığı söylenebilir. Resonant lider öz farkındalık seviyesi ile ilk olarak liderlik davranışlarının etkililiği ve öğretmenlerin lidere karşı duyduğu memnuniyet arasında olumlu bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.

Öz farkındalığı olan resonant liderlerin öğretmenlere sergilediği güçlü liderlik potansiyeli ile arzulanan hedefler yönünde hareket ettirebileceği söylenebilir. Bunun dışında resonant liderin kişisel becerilerinin bilincinde olması sebebi ile özgüveninin üst seviyede olduğu, ihtiyaç duyulan zamanlarda öğretmenlerin yükümlülükleri doğrultusunda yetkilendirmekle öğretmenlerin inisiyatif kullanabilecekleri iklim oluşturmaktan kaçınmadığı söylenebilir. Öğretmenlere oluşturduğu özerk çalışma alanı sayesinde resonant lider, öğretmenlerin rol çatışması, iş stresi, görev belirsizliği ile karşı karşıya gelmelerini önlemekte ve bunun yanında onların mesleki aidiyet hislerini de üst seviyeye taşımaktadır.

2.5.4. Örgütsel Destek

Kanter (1993), örgütlerin çalışanlara sunduğu örgütsel destek ile üyelerin mesleki yükümlülüklerini gönüllü şekilde yerine getirdiğini ileri sürmektedir. Örgüt içinde takdir ve değer gören, mesleki anlamda iyileşmesine olanak sunulan üyelerin uyumlu ilişkiler kurduğu ve bu sayede mesleki tatmin seviyesinin yükseldiği ifade edilmektedir (Barriball vd., 2012). Bu yönde resonant liderin kuvvetli örgütsel destek sunmakla beraber üyelerin çalışma şartlarının gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmesi, üyelerin çalışmalarında gönüllü davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışı) ortaya koymasını sağlamaktadır (Mueller & MCloskey, 1990).

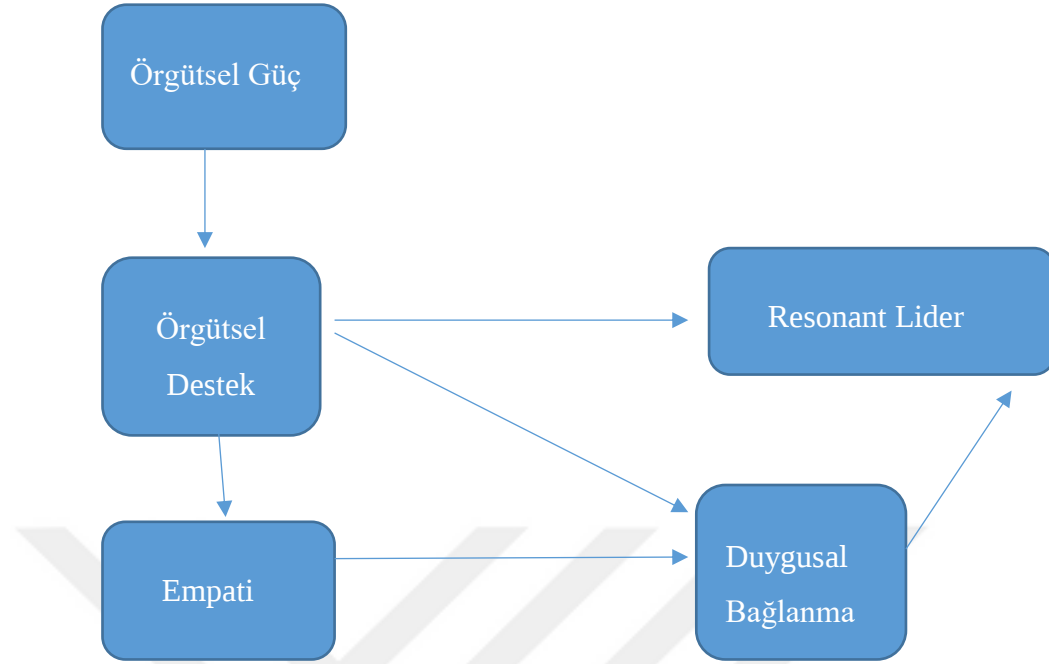
Örgütsel destek yalnızca bedensel destek değil örgüt üyelerine moral motivasyon sağlama, önderlik etme, mesleki yardım ve ihtiyaç duyulan bildirimlerin zamanında ulaştırılmasını da içermektedir (Kanter, 1993; Laschinger, 2008; Purdy vd., 2010). Ekip üyelerinin örgütsel faaliyetleri gönüllü ve başarılı biçimde yerine getirmesi için resonant liderin yukarıda bahsedilen uygun ortamı onlar için hazırlaması gerekmektedir.

Ekip üyelerinin, onlara sunulan bilgi, teknik destek vb olanaklara erişmesi ile üyelerin örgüte olan aidiyet hissi çoğalmakta ve işlerini daha kolay yapmalarını sağlamaktadır (Kanter, 1979). Resonant lider, çalışanların rahat şekilde karar alma, onların özerkliğini mümkün kılma, geri bildirim alma, örgütsel amaçlara erişme ve başarıyı çoğaltmaya odaklanma gibi davranışlarını da motive etmektedir (Climer, 2016). Resonant liderin çalışanların kişisel özellikleri doğrultusunda görev tanımı yapması ile iş özelliklerinin etkili biçimde gerçekleştirmesine olanak verdiği ve örgütsel amaçlara erişebilmek için onların tutum ve davranışlarını olumlu anlamda etkilediği kabul edilmektedir. Hakimiyet üstünlüğü ya da baskı kurmadan demokratik bir alan oluşturan resonant liderin, iş süreçlerinde çalışanların kişisel özellikleri yönünde örgütsel destek sunduğu ileri sürülebilir.

Eğitim alanındaki örgütler incelendiğinde; resonant liderin olanak sağladığı örgütsel destek sayesinde öğretmenlerin mutluluğu, karşılıklı saygı ve çalışma verimi arasında olumlu bir ilişki olduğu dile getirilmektedir (Cummings, 2004). Okulun yapısal anlamda geliştirilmesi ile resonant lider okulda sağladığı resonant vasıtasıyla öğretmenlerin kişisel ya da grup çalışmalarında karşı karşıya gelinen zorlukları aşmalarına önderlik etmekte ve öğretmenlerin mesleki etkinliklerinde okul ortamını onun isteklerini göz önünde tutarak şekillendirmektedir.

Şekil 2.1’de literatür taraması sonrasında, örgüt içi üyeler ile resonant lider arasında meydana gelen duygusal bağ, ayrıntılı biçimde araştırmacı vasıtasıyla aşağıdaki şekil üzerinde modellenmiştir.

Şekil 2.1: Resonant Lider ile Örgüt Üyelerinin Duygusal Bağlanma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 2.1’de resonant liderin ekip arkadaşlarına sunduğu örgütsel destek ile onların güvenini elde etmekle beraber onlarla örgütsel amaçlar doğrultusunda duygu birliği oluşturmaktadır (Laschinger & Finegan, 2005; Kanter, 1977). Örgüt üyelerinin, iş başarısı elde ettiği örgütsel faaliyetlerin tüm aşamalarında yaşadığı duygular, mesleki eylem ve gelişimleri, mesleğe duydukları aidiyetleri ve motive olma düzeyleri, görev gerekleri yönünde verdikleri kararlar tarafından önemli oranda etkilenmektedir (Chen, 2016).

Resonant lider, ekip arkadaşları ile arasında bulunan iletişim sayesinde duygu birliği kurar, onların yaşadığı duygu hallerini tahlil eder, içinde bulundukları mesleki ya da kişisel sıkıntıları dinler, empati kurar ve yardımsever tutumlar sergiler. Örgüt üyelerinin de kendi sorunlarına karşı resonant liderin gösterdiği tutum ve davranışlardan hoşnut olduğu düşünülebilir. Bununla beraber, ekip üyelerinin resonant liderin onlara değer verdiğini ve önemsendiğini hissetmeleri sebebiyle liderlerine duydukları saygı ve bağlılıklarının da arttığı ileri sürülebilir. Böylece resonant liderin örgütsel alanda arzuladığı ahenkli, örgütsel amaçlar yönünde eyleme geçebilen, duygu birliğinin oluştuğu, olumlu örgütsel atmosferin sağlandığı kabul edilebilir.

2.5.5. Örgütsel Güç

Örgütsel güç, süreç esnasında ihtiyaç duyulan bilginin aktarılması, fırsat eşitliği, örgütsel destek ve örgütsel kaynaklara ulaşım benzeri kaynakların liderler vasıtasıyla örgüt üyelerine adaletli biçimde kullandırılmasıdır (Olivera vd., 2010).

Resonant liderin, örgüt üyeleri ile karşılıklı biçimde oluşturduğu formal ve informal bilgileri amaçlar yönünde etkili biçimde yönlendirme yeteneğine sahip olması, liderin örgütsel gücü etkin biçimde kullanabildiğini ortaya koymaktadır (Patrick & Laschinger, 2006). Örgüt içinde yer alan üyeler, çalışma alanlarında kendileri için meydana getirilen bu yapısal desteğe ne kadar kolay şekilde ulaşabilirlerse bu durum doğrultusunda pozitif örgütsel davranış ve kendisinden beklenen tutumu o denli etkin biçimde ortaya koymaktadırlar (Kanter, 1993; Laschinger, 2008).

2.5.6. Duygusal Zekâ

Resonant lider, ekip arkadaşlarının beraber çalışmalarını ve onların karar alma sürecine dahil olmasını sağlayan, çok yönlü perspektifleri destekleyen ve anlamsız çatışmalardan geri duran, işbirliğine önem veren etkin liderlerdendir (Cummings, 2004). Duygusal zekâ kişilerin çevresinden gelen arzular karşısında pozitif tavırlar ortaya koyan, ilişkileri başarıyla koordine edebilen, yardımcı olabilen, duygusal ve sosyal yetenekler şeklinde açıklanmaktadır (Northouse, 2013). Duygusal zekâ sahibi liderler planlama, karar almada, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi ve müzakere, kaynakların aktif kullanımı ve kalite bakım analizi vb. farklı yönetim fonksiyonlarını da usta biçimde karşılayabilen kişiliklerdir (Cummings, 2004).

Bu bağlamda resonant lider, bir çeşit ilişkisel liderlik biçimi şeklinde görülmekle birlikte, çevresinde yer alan iş arkadaşları ile duygularının ahenkli, onlarla empati kurabilen ve güçlü, güvene dayalı ilişkiler oluşturabilen, kendi duygularını aktif biçimde yöneten ve örgüt içinde pozitif bir alan inşa eden lider olarak ön plana çıkmaktadır (Squires vd., 2010).

2.5.7. Motivasyon

Resonant lider, örgüt üyeleri ile açık seçik bir diyalog oluşturarak, üyelerle karşılıklı güven ve saygı ortamı ile olumlu bir çalışma alanı meydana getirir (McKee & Smith, 2006). Böylece liderler, örgüt üyelerinin eylemlerini ve enerjisini canlı tutarak örgütsel başarıyı devamlı hale getirirler (Wan, 2005).

Resonant lider, ileriye yönelik planlar yapar ve ekip üyelerini bu hedef doğrultusunda motive ederek onların çalışma arzularını artırır (Cummings, 2004). Liderin, örgüt üyelerini güdülemek ile saptanan örgüt vizyonu yönünde üyelerin istekli şekilde mesleki sorumluluklarını yerine getirmelerini sağladığı ileri sürülmektedir (Özkalp & Kırrel, 2010). Resonant lider, örgüt hedefleri yönünde örgüt üyelerini yeterince motive ettiğinde onların arzulan organizasyonel davranışları gönül rızası ile yaptıkları gözlenmektedir (Boyatzis & McKee, 2005). Resonant lider, ilk olarak örgüt üyelerini amaca yönelten içsel uyaranları tetiklemekte, ardından ise amaca erişmek için davranışın sergilenmesini beklemektedir.

3. STRES VE İŞ TATMİNİ

Bu bölümde, çalışmanın araştırma değişkenleri göz önünde bulundurularak; stres ve iş stresi kavramlarının tanım ve özellikleri, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen unsurlar ve bu kavramlarla ilgili yapılan araştırmalar örnek teşkil edecek şekilde ele alınmıştır.

3.1. Stres ve İş Stresi Kavramı

Stres, vücut tarafından farklı dış ve iç uyaranlara karşı verilen otomatik tepkileri ifade etmektedir. Kavram ilk defa Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye tarafından kullanılmış ve vücut tarafından herhangi bir dış talebe verilen özel olmayan tepki olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu vd., 2003, s. 131). Kanadalı bilgin tarafından yapılan bu tanımın genel olarak kabul gördüğünü ancak stres kavramına ilişkin yeterli ve tek bir tanımın olmadığını söylemek mümkündür.

İş stresi kavramının tanımlanması, konu ile ilgilenen yazar ve araştırmacıların gösterdikleri eğilim ve ekolleri çerçevesinde farklılıklar taşımaktadır. Literatürde iş stresine ilişkin genel kabul gören bir tanım bulunmamaktadır.

En genel tanımı ile iş stresi, organizasyon / örgüt tarafından iç ya da dış çevreden gelen etkiler ile vücudun dengesinde bozulma olması neticesinde davranış ve duygularda meydana gelen rahatsızlık verici bir durum ve bu noktada hissedilen rahatsızlıktır (Aytaç & Bayram, 2000, s. 47).

Kişinin psikolojik ve fiziki dengesine etki eden her unsur, bir stres kaynağıdır. İş stresi farklı sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında çalışma şartlarının uygun olmaması (Ross & Altmair, 1994, s. 57), işi yetiştirmek için gerekli zamanın olmaması (Levine & Scotch, 1970, s. 93-94), performansın değerlendirilmesinde adaletsiz davranılması (Zimmerman, 2008, s. 322-323), yüksek seviyede tehlike içeren işlerde çalışma (Sharma vd., 2012, s. 44), iş ortamında huzursuzlukların yaşanması (Rowshan, 2000, s. 29), karar alma süreçlerinde bulunamamak (Gerzina, 2014, s. 11) gibi pek çok sebep sayılabilmektedir.

İş stresi, kişinin normal olan işleyiş sürecinde sapmalar yaratan psikolojik ve fiziki değişimlerle sonuçlanan, kişiyle çevre arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Brodziniski vd., 1994, s. 77).

İş stresi; kurum ihtiyaçlarının örgütte görev alan kişiler üstünde ortaya çıkardığı etkiyi, olayları ve şartları sakinleştirmek amacıyla kişilere göre değişen ve uyarlanabilir bir tepkidir (Ivancevich vd., 1996, s. 697).

Baron'a göre ise iş stresi, var olan ihtiyaçları kişinin yetenekleri ile uyumlu olmayan durumlara karşı kişilerin verdiği davranışsal, fiziksel ve psikolojik tepkilerdir (Baron, 1993, s. 305).

Szilagy ve Wallace iş stresini, kişide psikolojik açıdan dengesizlik yaratan bireysel bir deneyim olarak değerlendirmiş ve bu dengesizliğin örgütsel, kişisel ve çevresel faktörlerden kaynaklandığını belirtmiştir (Szilagy & Wallace, 1991, s. 180). İş stresi kişinin normal seyrinde olan performansında bozulmaya neden olan psikolojik ve fiziki değişim ile sonuçlanan etkileşimdir (Brodziniski vd., 1994, s. 77).

Çalışma ortamında yönetici ve iş arkadaşlarından destek göremeyen bireylerde iş stresinin daha fazla olabileceği bilinmektedir. Bu şekilde destek göremeyen kişiler iş akışındaki kontrollerini kaybetmektedir. İş stresi, bireyin özel ihtiyaçlara maruz kalmasına sebebiyet veren bir durum ya da olaya verilen tepkidir ve bireysel farklılıklarla ilişkili bulunan kişinin uyumsuz tepkisidir (Ivancevich vd., 1996, s. 697).

3.2. İş Stresinin Kaynakları

İş hayatında strese neden olan kaynaklar pek çok araştırmacı tarafından çeşitli biçimlerde ortaya koyulmuştur. Eroğlu'na göre strese neden olan kaynaklar altı başlıkta toplanmaktadır. Bunlar; fiziki çevre şartları, genel stres sebepleri, ekonomik şartlar, iş yaşamı, sosyal hayat ve kişilik yapısıdır (Eroğlu, 1998).

Luthans ise iş stresinin kaynaklarını örgüt politikaları, örgütün yapısal nitelikleri, örgütsel süreçler ve fiziki şartlar olarak dört gruba ayırmaktadır (Luthans, 1992). Stresin ortaya çıkmasında pek çok sebep bulunabilmektedir. Doğal olarak stresin sebeplerinin sıralanması mümkün olmamaktadır. Fakat

literatürde gerçekleştirilen araştırmalarla ortaya çıkan temel iş stresi kaynakları çevresel, örgütsel ve kişisel kaynaklardır.

3.2.1. Çevresel Kaynaklar

Çevresel unsurların, örgüt içinde bulunan işgörenlere etki eden gerilim seviyesi üzerinde etkisi bulunmaktadır (Robbins & Judge, 2007, s. 66). Çevresel faktörleri, ekonomik durumdaki istikrarsızlık, toplumsal değişimler ve teknolojinin gelişimi, ilerlemesi ve hızlanması şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Ekonomik durumdaki istikrarsızlık: Bir ülkede ekonomik açıdan istikrarsızlık oluşturabilecek herhangi bir dalgalanma, bireyin var olan durumunda olumsuz etkiler yaratacaktır. Bununla bağlantılı olarak, kişinin gelir seviyesi etkilenecek ve bu durum onlarda stres ve endişe yaratacaktır (Ellevzi, 2003, s. 113).

Toplumsal değişimler: Yeni ve eski toplum için önem taşıyan değerler, görenek ve gelenekler farklılıklar göstermekte yeni ve eski olguların ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu durum toplumlarda bağımlılığın yaygınlaşması, çok eşlilik gibi stres yaratacak sonuçları doğurmaktadır (Cook & Hunsaker, 2001, s. 441).

Teknolojinin gelişimi, değişimi ve hızlanması: İş yaşamında yerini alan teknolojik aletler, modern cihazlar bireyde, bu cihazları kullanma zorluğundan dolayı strese neden olabilmektedir (İlgöz, 2018, s. 61).

3.2.2. Örgütsel Kaynaklar

Günümüz şartlarında bir kurumda görev yapan bir birey gününün önemli bir kısmını işyerinde geçirmekte ve belli amaçlara ulaşmak adına kendinden beklenen görevleri yerine getirmektedir. Bu durum çalışma ortamında meydana gelen örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özbey, 2015, s. 30).

Çalışanın görev yaptığı kurum içinde stres kaynağı olan farklı durumlar söz konusudur. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Ücret ve Ödüller

İş stresine neden olan en önemli faktörlerin başında ücret gelmektedir. Özellikle çalışma karşılığında belirlenen düşük ücret, çalışanın kendine ve ailesine ilişkin ihtiyaçlarını karşılamada zorluk yaşamasına neden olmaktadır. Bu sebeple daha fazla kazanç elde edebilmek için çalışan fazla mesai yapmayı tercih etmekte, bu durum ise gerek aile yaşamını gerekse de sosyal hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan düşük ücret nedeni ile çalışan kendine ve ailesine ilişkin zorunlu ihtiyaçları karşılamak dışında hiçbir kültürel ve sosyal aktivite için para ayıramamaktadır. Bu durum iş hayatında çalışanın stres seviyesini arttırmaktadır (Yılmazgil, 2012, s. 139-140).

Çalışan tarafından alınacak ücret ve ödüller kişinin çalışmasının temel amacını oluşturmaktadır ve kişinin hayat standardının temel belirleyicisidir. İş stresine neden olan faktörlerden biri teşvik sisteminin yetersiz olmasıdır. Başarı gösteren çalışanın ödüllendirilmesine yönelik bir sistemin olmaması veya ödüllendirmede adaletsizlik olması çalışanın iş stresini artırmaktadır (Henefi vd., 2001, s. 207).

Çalışma Saatlerinin Değişmesi

Çalışma saatlerinde yaşanan değişim kişi üstünde olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışma saatlerinde değişiklik olması öncelikle bireyin biyolojik yapısının zayıflamasına neden olmaktadır. Fakat bireyin temel vücut eylemleri bir kalıp dahilindedir. Bunlardan en önemlileri ise uyku düzeni ve uyanık kalmadır. Bu sebeple çalışma saatlerinde değişiklik olması uyku düzeninin değişmesine neden olmakta, kişi kendini halsiz, yorgun ve huzursuz hissetmektedir. Bu durum ise stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Şahin, 2014, s. 27).

Aşırı İş Yükü

Çalışana yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi işin tamamlanması için yoğun çaba sarf eden çalışanda iş stresine neden olmaktadır. Çalışanın iş yükü ve iş stresi arasında önemli ölçüde ilişki bulunmaktadır. Çalışmalar, iş yükü çok fazla olan çalışanların sağlık durumlarını etkileyecek ölçüde stres yaşayacaklarını öngörmektedir (Cook & Hunsaker, 2001, s. 445).

Çalışma Ortamındaki Kişiler Arasındaki İlişkiler

İş performansı, çalışma ortamındaki kişilerin birbiri ile etkileşim halinde olmasını gerektirmektedir ve örgütteki çalışanlar arasındaki bireysel ilişkiler, sosyal ve psikolojik gereksinimlere cevap verilmesinde önemli rol oynamaktadır. Fakat kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin kötü olması, çalışanın kendini izole etmesine, mesleğe yabancılaşmasına ve stres yaşamasına neden olmaktadır (Mahir, 2003, s. 386).

Örgütsel Liderlik Tarzı

Çalışma ortamında yöneticilerin tutumları ve çalışanlarla olan ilişkileri, çalışanların performanslarının kalitesini doğrudan etkilemektedir. Sonuçta otoriter liderliği benimseyen yöneticilerin astlarının liderlik tarzından rahatsız oldukları görülmektedir. Bu durum çalışanlarda kaygı ve gerginliği tetikleyecek iş stresine neden olmaktadır (Robbins & Judge, 2007, s. 668).

Çevresel Çalışma Şartları

İşyerinin tasarımı, mevcuttaki techizatı, konumu, nem düzeyi, havalandırma sistemi gibi pek çok çevresel koşullar, yani işyerindeki ergonomi, çalışanı etkilemektedir. Çalışma ortamında çevresel şartların yeterli ölçüde olmaması, fiziki ve psikolojik açıdan strese neden olmaktadır.

3.2.3. Kişisel Kaynaklar

Çalışanın karşı karşıya kaldığı iş stresinin kaynakları genel anlamda işle sınırlı olmamaktadır. İş stresine sebep olan çeşitli faktörler söz konusudur ve kişisel kaynaklar da bunlardan biridir. Kişinin hayatına ilişkin koşul ve faktörlerden kaynaklı olan stres kaynaklarının; bireyin karşı karşıya kaldığı bireysel olaylar, aile içindeki problemler ve ekonomik kriz gibi pek çok sebebinin olduğunu söylemek mümkündür. Örnek verilen bu durumlar çalışma ortamında bulunan stres duygusunun kaynağın oluşturan psikolojik stres ve gerilim yaratmaktadır (Mahir, 2003, s. 387).

Kişinin iş stres faktörleri ile etkileşimine etki eden önemli kişilik özellikleri şunlardır:

Kişilik Tipi

Yapılan bilimsel çalışmalar, insanın kişilik tipinin, strese yönelik algısına etki etmekte ve stres karşısında verilen tepkinin niteliksel olarak belirlenmesinde rol oynamaktadır. A kişilik tipi doğası gereği, yalnız çalışma ve kısa zaman içinde pek çok işte başarı sağlama eğilimindedir. Genel olarak sabırsız, kıskanç, inatçı, saldırgan bir yapıdadırlar ve her durumda kontrolü sevme eğilimi göstermektedirler. Bu kişiliğin tersine B kişilik tipinde olan birey kolektif, sakin ve sabırlı bir yapıdadır. Çalışmalar A kişilik tipine sahip olan kişilerin B kişilik tipine sahip olan kişilere göre adaptasyonlarının daha düşük olduğunu, bu sebeple tansiyon ve kalp rahatsızlığı gibi stres kaynaklı rahatsızlıklardan daha çok etkilendiklerini göstermektedir (Moreau, 2002, s. 79).

Algı

Kişi tarafından belirli bir talebin karşılanmasına ilişkin becerinin kendisi için yük getiren bir durum olduğu hissedildiğinde stres seviyesi artmaya başlamaktadır. Bu sebeple tecrübe, yaş, davranışsal ve psikolojik açıdan stresli durumların farkında olma süreçleri söz konusu değildir, önemli olan kişinin o andaki durumudur (Robbins & Judge, 2007, s. 672).

Deneyim

Kişinin hayatında edindiği tecrübeler, iş stresi karşısında verdiği tepkiye etki etmektedir. Durum ile baş edebilmek için kişinin tepki vermesiyle bireyin stresli durumla uyumlu hale geldiği ve durum doğrultusunda stresten kurtulmuş olmaktadır (Henefi vd., 2001, s. 207).

Aile Yaşantısı

Çalışanların özel yaşamlarında karşılaştıkları problemler çalışma ortamında strese sebep olan faktörler arasındadır. Özellikle eşin vefat etmesi, eşle boşanma, çocuklar ile ilişkilerin kötü olması ya da aile fertlerinin rahatsızlığı gibi konular iş stresinin sebepleri olabilmektedir. Burada iş – aile dengesinin uyumlu ve sürdürülebiliyor olması iş stresini düşüren anlamlı bir etkiyi ortaya çıkaracaktır.

3.3. İş Stresinin Öğeleri ve Etkileri

Stres yaşamın bir parçasıdır ve insanlardan bazıları stresin pek çok proje için tetikleyici güç olarak başarıyı getirdiğine inanmakta, bazı insanlar ise başarısız olmanın bir sebebi olarak görmektedir. Stresin algılanış şeklindeki kişisel tepki ve farklar, fiziki belirtilerin yoğunluk ve çeşitliliğinin yanında örgütteki başarı ya da başarısızlığın da kaynağını oluşturmaktadır. Stresin etkileri kişiyi etkilediği kadar örgütü de etkilemektedir.

İş stresinin öğelerini örgütlerde üç ana unsur biçiminde tanımlamak mümkündür. Bunlar uyaran, tepki ve etkileşim unsurudur. Tepki ögesi, birey tarafından gösterilen hayal kırıklığı, kaygı, gerilim gibi psikolojik, davranışsal ve fizyolojik tepkileri ifade etmektedir. Etkileşim ögesi, örgüt ve çevre unsurlar, bireyler arasındaki ilişkiler ve bireyin bunlara karşı tepkisiyle temsil edilen uyarıcı unsurlarla tepki veren faktörlerin arasındaki ilişkidir (Szilagyi & Wallace, 1991, s. 180).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde stresin birey üzerinde birtakım etkilere neden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tıpkı iş stresinin öğeleri gibi kişi stresle karşı karşıya kaldığında fiziksel, psikolojik ya da davranışsal değişimler yaşamaktadır. Kişiye özel stres belirtilerinin tahlil edilmesi, stresten kaynaklanan dengesizliğin sebeplerini anlayabilmek bakımından önemlidir. Kişi stresle karşı karşıya kaldığında organik etkiler olarak adlandırılan değişimler yaşayabilmektedir. Bunlar; çenenin kasılması, kalp atış hızının yükselmesi, kan basıncının artması, midede rahatsızlık hissetme gibi belirtilerdir (Erdoğan vd., 2009, s. 522).

Öte yandan stresle karşı karşıya kalan kişinin üzüntü duyması, ağlama isteği, hayal kırıklığına uğradığını hissetme, uyum sağlamada zorlanma, sinirlilik hali, saldırgan tavır gibi psikolojik değişimler de yaşaması muhtemeldir (Sökmen, 2005, s. 5). Kimi zaman ise stres kişiler üzerinde davranış açısından değişimler yaratmaktadır. Bu değişimler genel olarak pozitif ve negatif olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Kişi stresle karşı karşıya kaldığında hiçbir şey yapmamayı seçebilmekte ya da üstünde oluşan stresten kurtularak durum değerlendirmesini daha dikkatli ve akıllıca yapabilmektedir.

Şüphesiz stres sadece çalışan üzerinde etkili değildir. Aynı zamanda iş stresi kurum üzerinde de bazı etkiler yaratmaktadır. Michigan Amerikan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından yapılan sınıflamaya göre iş stresi, örgütleri iki tür maliyetle karşı karşıya getirmektedir. Bu maliyetler doğrudan ve dolaylı maliyetlerdir (Saidi, 2014, s. 10-11):

Doğrudan maliyetler katılım ya da üyelik maliyetleri ve telafi edici ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Katılım ve üyelik maliyetinde kişinin işe katılması zayıftır ve bu sebeple iş ortamında bu çalışandan yararlanmak genel olarak güçtür. Telafi edici ödüllerde ise, örgüt tarafından çalışan kişinin iş stresi yaşaması neticesinde yaralanması ya da fiziki ve zihinsel rahatsızlıklarının ortaya çıkması durumunda işletme, çalışana telafi edici tazminat ödemektedir. Tazminat, çalışan bireyin mesleğine göre değişiklik göstermektedir. Bu sebeple örgütlerin iş stresini azaltacak iş ortamı oluşturmaları gerekmektedir.

İş stresinin örgüt üzerindeki bir diğer maliyeti dolaylı maliyetlerdir ve bunlar canlılık ve aktivitede eksiklik, iletişim eksikliği ve karar vermede yavaşlık olarak sınıflandırılmaktadır. Bir çalışan devamlı biçimde yüksek stresle karşı karşıya kaldığında, canlılığı, coşkusu ve gerçekleştirme becerisi yok olmaktadır. Bu durum, örgüt performansının düşmesine neden olmaktadır. Öte yandan iş stresinin yoğun olduğu durumlarda kurumlarda çalışanlar arasındaki iletişim de etkilenmektedir. Özellikle birbiri ile bağlantılı görevler yapan birimlerin arasındaki iletişimin eksik olması yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Yine iş stresinden dolayı odaklanmada azalma ve zayıf iletişim meydana geleceğinden karar verme aşamasında da sorunlar çıkabilmektedir. Tüm bu sayılan nedenlerden dolayı ise, örgüt dolaylı maliyetlerle karşı karşıya gelebilmektedir (Ellevzi, 2003, s. 82).

3.4. Stresle Baş Etme Stratejileri

Önceki konuda da bahsedildiği gibi iş stresinin hem çalışan hem de işyeri üzerinde pek çok etkisi söz konusudur. Dolayısıyla stresle başa çıkmak için geliştirilen stratejilerin hem bireysel düzeyde hem de örgüt düzeyinde incelenmesi çok daha etkili olacaktır.

3.4.1. Kişisel Düzeyde Stresle Baş Etme Stratejisi

Kişisel düzeyde stresle mücadele edebilmek amacıyla pek çok tedavi metodu oluşturulmuştur. Kişinin stres durumunu düzeltmeye ilişkin isteğinin ve stresle baş edebilmek amacıyla üstesinden gelmesi gereken ön şartlar bulunmaktadır. Kişisel düzeyde stresle mücadele edilmesinde kullanılan yöntemlerden biri meditasyondur. Meditasyon fiziki rahatlama ve dinginlik durumuna ulaşmayı amaçlamaktadır ve kişinin günlük aktivitelerinin durdurulması, yüksek düzeyde dikkat, vicdan ve duygu bilincinin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Meditasyon iş stresi ile mücadele edebilmek için zihinsel olarak hazırlanmayı kolaylaştırmaktadır (Balcı, 2018, s. 56).

Stresle kişisel düzeyde mücadele etme yöntemlerinden bir diğeri olan rahatlama, gevşemeyi ifade etmektedir ve kas gerginliğinin azalmasına, kalp atış hızının ve kan basıncının düşmesine yardımcı olmaktadır. Kişi rahat bir pozisyonda ve sesin olmadığı bir ortamda gözlerini kapatarak derin nefes alır ve rahatlama anında beynin ve vücudun serbest bırakılması önem taşımaktadır (Yurtsever, 2009, s. 116-117).

Egzersiz ve beden hareketlerinin de stresle mücadele konusunda kullanılması katkı sağlamaktadır. Yürümek, koşmak ve takım sporları gibi nabızı yükselten ve kişiyi terleten tüm aktiviteler, kişinin psikolojik halinin iyileşmesinde, enerjini tekrar kazanmasında, odağının artmasında, zihninin ve vücudunun rahatlamasında önem taşımaktadır. Öte yandan spor kişi üstündeki stresin azalmasına da katkı sağlamaktadır. Bu sebeple iş stresi ile başa çıkmada kişisel düzeyde uygulanabilecek yöntemlerden biri de sporu günlük hayata dahil etmektir (Erdoğan vd., 2009, s. 453).

Uykusuzluk kişide stresi tetikleyen bir faktördür. Geç saatte uyuma, kaliteli ve yeterli uyku uyuyamama gibi durumlar yüksek tansiyona neden olan durumlar arasındadır. Uykusuzluk kişinin gün içinde yapacağı aktiviteler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Kişi daha çabuk yorgunluk hissetmekte ve karşı karşıya kaldığı sorunların çözümünde daha fazla gerginlik ve stres hissetmektedir. Uyku düzeninin oluşturulması bu açıdan stresle mücadele edebilmek için önemlidir (Yurtsever, 2009, s. 121).

Beslenme alışkanlığının doğru biçimde konumlandırılması da stresi azaltıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Pizza, hamburger gibi fast-food tarzında beslenmek, yağlı gıdaları fazla tüketmek ya da şekerli besinler kişi üzerinde uyuşukluk yaratmakta ve karşı karşıya kaldığı problemlerle yüzleşmekten vazgeçirmektedir. Bu durum ise stres seviyesinin yükselmesine yol açmaktadır. Bu sebeple yeterli ve dengeli bir beslenme tarzının oluşturulması gerekmektedir.

İş stresiyle mücadele etmede çalışma ortamındaki çatışma ve problemlerden uzak durmak fayda sağlamaktadır (Karagül, 2017, s. 38). İş arkadaşları ya da yöneticileri ile aralarında problem bulunan çalışanların stresli bir yaşamlarının olması kaçınılmazdır. Bu nedenle stresin daha az olduğu bir iş yaşamı için çalışma ortamında çatışmalardan uzak durmak, yerinde bir davranış olacaktır. Öte yandan diğer çalışanların mahremiyetini ihlal etmek, onları başkaları ile çatışmaya sokacak ya da çalışma ortamından uzaklaşmasına sebep olacak davranışlardan da kaçınması gerekmektedir (Altun, 2017, s. 87).

Çalışanların üzerine birden fazla iş yükü alması, işin doğru yapılmasını ve hızını olumsuz etkileyen bir faktördür. Çalışanın yapması gereken çok fazla iş varsa, bunları sırası ile gerçekleştirmek aynı zamanda farklı işlere yoğunlaşmamak daha mantıklı olacaktır. Bu şekilde hem işlerin daha doğru ve kolay ilerlemesi sağlanacak hem de kişi iş yükünden dolayı yaşayacağı stresi önemli ölçüde azaltacaktır (Altun, 2017, s. 87).

3.4.2. Örgütlerin Stresle Baş Etme Stratejisi

Çalışanların stresle baş etme stratejileri geliştirmesi kadar çalışılan kurumun da stresi azaltma konusunda yapması gereken şeyler bulunmaktadır. Öncelikle çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yapılan işin başarıya ulaşmasında ve çalışan kişilerin moral seviyesinin yükseltilmesinde büyük önem taşımaktadır. Çalışma ortamında aydınlatmanın, havalandırmanın yeterli olması, işin yapılması için gerekli olan ekipmanların tedarik edilmesi gibi çalışma şartlarında iyileşme sağlayacak uygulamaların yapılması, işyeri ergonomisi çalışanların motivasyonunda ve stres düzeylerinde olumlu etkilere neden olmaktadır (Balci, 2018, s. 64-65).

Çalışanlar için yardım programlarının hazırlanması yine örgütlerin stresle baş etmesinde kullanabilecekleri bir stratejidir. İş ortamında çalışanlara tıbbi desteğin sağlanması, tedavi hizmetlerinin verilmesi ve bir kurum doktoru ve psikolog aracılığı ile uygun önleyici önlemlerin alınması çalışanların yaşayacağı stresle baş etme konusunda önemli etkilere neden olabilmektedir (Altun, 2017, s. 91).

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve örgüt tarafından teşvik sistemlerinin kullanılması da stresin azaltılmasında etkilidir. Çalışanın, gösterdiği performansın örgüt tarafından adaletli şekilde değerlendirilmesi ve bunun çalışana hissettirilmesi işin doğasından kaynaklanan iş baskısının ve stresin azalmasına katkı sağlamaktadır (Altun, 2017, s. 92).

Örgüt tarafından düzenlenecek gezi ve parti gibi sosyal etkinlikler, kurumda çalışanlar arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesinde, çalışan bağlarının güçlenmesinde ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesinde önemlidir. Bunun yanı sıra bu gibi etkinliklerin yapılması iş stresinin önlenmesinde de etkili olmaktadır (Karahan, 2007, s. 56-57).

Çalışma ortamında kişiler arasında olumlu sosyal ilişkilerin kurulması, kişinin çalışma arkadaşları ve patronu tarafından desteklendiğini hissetmesi, takdir edildiğini, onlar tarafından kabullenildiğini bilmesi ve herhangi bir zor durumda onlardan yardım alabileceğini hissetmesi çalışılan kuruma yabancılaşmayı önemli ölçüde azaltmaktadır. Kısaca örgüt tarafından çalışana verilecek sosyal destek, çalışanın kendini örgütle bütünleştirmesine katkı sağlayacak ve işten kaynaklanan stresin kontrol edilmesini sağlayacaktır (Aydın, 2004, s. 60-61)

3.5. İş Tatmini

Hoppock'a göre (1935) iş tatmini, bir bireyin işiyle ilgili memnuniyetini ifade etmesine sebep olan çevresel, fizyolojik ve psikolojik şartların herhangi bir birleşimidir. Bu yaklaşım çerçevesinde, iş tatminine etki eden pek çok dış unsur bulunmasına karşın, kişinin nasıl hissettiği ile ilintili olan içsel bazı durumlar yaşanmaya devam etmektedir. Başka bir ifade ile iş tatmininin, memnun olma duygusuna sebebiyet veren pek çok unsuru ortaya koyacağını söylemek mümkündür.

Vroom (1964) iş tatminine ilişkin tanımlama yaparken çalışanın iş yerindeki rolünü baz almaktadır. Yazara göre iş tatmini, kişilerin şu anda bulundukları iş rollerine doğru duygusal yönelimleridir.

İş tatminine ilişkin en fazla atıfta bulunulan tanımların biri kişilerin işlerine ve farklı yönlerine ilişkin nasıl hissettikleriyle ilişkili olduğundan Spector tarafından yapılan tanımdır. Spector iş tatmininin çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmemeleri ile ilgili olduğunu ifade etmektedir ve bu yaklaşım çerçevesinde iş tatmini ya da tatminsizliğinin her tarz iş durumunda olabileceği savunulmaktadır (Aziri, 2011, s. 77-78).

Tatminin anlamı kazanılan ya da kaybedilen şeyin belli yönlerine odaklanan ve kişinin amacını tam anlamı ile değerlendirdiğinde ortaya çıkan farklı yoğunluktaki duygusal ve özel tepkidir (Garcia-Bernal vd., 2005, s. 280). İş tatmini çalışanların işlerine ilişkin gördükleri olumlu duygu ve hislerden meydana gelen bir diziye ifade etmektedir. İş tatmini göreceli biçimde kişinin hoşlandığı ya da sevmediği bir şeyle ilgili duygusal tutumunu anlatmaktadır. İş tatmininin genel bir tutum olduğu düşünülebilir fakat yalnızca bir tutum şeklinde değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışana ilişkin genel tatmini değerlendirirken birtakım görünmeyen beklentileri gözden kaçırmalarına sebep olabilmektedir (Newstrom & Davis, 1993, s. 195).

Susanty ve arkadaşlarına göre iş tatmini, bir kişinin işiyle ilgili ne ölçüde mutlu olduğunu ifade etmektedir (Susanty vd., 2013, s. 15-16). İş tatmini çalışan bireylerin çeşitli yönlerinin değerlendirmesinin yapıldığı bir çalışma tutumudur. İş tatmininin anlaşılması üç yolla olabilmektedir. İlk olarak, iş tatmini kişinin çalışma şartlarına verdiği bir yanıt niteliğindedir. İkincisi, iş tatmininin belirlenmesinde performans ya da iş sonuçları baz alınmaktadır. Son olarak ise, iş tatmini her kişi için diğer tutumlarla ilişki içindedir. İş tatmini soyut bir kavramdır ve çalışanlar arasındaki standart tatmin çok geçici ve farklıdır (Amzirai, 2016, s. 67). İş tatmininin bir işin tecrübe ve beklentilerinin bir neticesi olduğunu ve kişiye has ve öznel olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tecrübeye beklentilerin arasındaki fark ne kadar düşükse tatmin de o ölçüde yüksek olmaktadır (Pan, 2015, s. 85-86).

Kondalkar iş tatmininin, çalışanın ne kazandığıyla ne kazanmak istediği arasındaki fark olduğunu ve fark ne kadar az ise iş tatmininin de o kadar yüksek olacağını ifade etmektedir (Kondalkar, 2007, s. 93). Klasik iş tatmin modeli, bir kişinin işiyle ilgili beslediği bütün duygulara odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra, bir işin tatmin ya da tatminsizlik yaratmasında önem taşıyan sadece işin niteliği değildir (Lu vd., 2005, s. 211). İş tatmini işe yönelik bir tutumu anlatmaktadır ve işle ilgili duygusal bir tepkidir. İş tatmini tutum olarak değerlendirildiğinde, bireyin bir iş ya da iş durumuyla ilgili yaptığı negatif ya da pozitif bir değer yargısı olduğunu söylemek mümkündür (Weiss, 2005, s. 175).

İş tatmini dendiğinde; çalışanların görev aldığı örgütte istek ve beklentilerinin gerçekleştirilmesi (Kutanis & Mesci, 2010, s. 531), çalışanların işleri dolayısıyla kazandıklarının onların maddi ve manevi gereksinimlerini karşılaması neticesinde meydana gelen huzur ve mutluluk (Güney, 2011, s. 12), işle ilgili kazanılan maddi menfaatlerle işgörenin beraberce çalışmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşları ve eser / ürün oluşturma getirdiği bir mutluluk akla gelmektedir (Eren, 2010, s. 202).

İş tatminine ilişkin önem taşıyan üç boyut bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir (Bakan, 2009, s. 54):

- İş tatmini bir iş durumuna karşı verilen duygusal bir yanıttır.
- İş tatmini genel olarak gelirlerin hangi ölçüde karşılandığı ya da beklentinin ne ölçüde aşıldığı ile ilgilidir
- İş tatmini kişilerle alakalı farklı tutum ve yönetim stilleri ile ilgilidir.

İş tatmininin artmasında izlenecek yol, işi dikkat çekici ve meydan okuyucu bir yapıya sokmak gibi içsel yönle odaklanmaktır (Robbins & Judge, 2017, s. 89). İşleri eğlenceli duruma getirmek, ücret dağılımının adaletli yapılması ve terfi olanaklarının olması, çalışanlara becerileri ve ilgi alanları dikkate alınarak görev verilmesi, işlerin tatmin edici ve heyecan verici hale getirilmesi iş tatmininin artırılmasında önem taşımaktadır (Luthans, 2002, s. 234).

3.6. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatmininin sağlanmasına etkili olan unsurlar bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu farklılığın temelinde, tatmine ilişkin unsurların bireylerin tutumlarına etki etme düzeyinin farklı olması bulunmaktadır. Her işgörenin çalışma ortamına olan tutumunun belirleyicisi farklıdır. Fakat genel olarak tutumun belirleyici unsurları ücret, işin yapısına ilişkin özellikler, işte ilerleme, iş arkadaşları ve yönetim tarzıdır (Erdoğan, 2007, s. 558).

Duyuşsal tepki, inanç ve değerlendirmeler birbiri ile bağımsız şekilde iş davranışına ilişkin bazı davranışsal neticeleri barındırmaktadır (Weiss, 2002, s. 186). İşgörenlerin iş tatminine ilişkin algılarında yaş, cinsiyet, işin niteliği, görev süresi ve kıdem gibi değişkenler rol oynamaktadır (Bashir vd., 2011, s. 210). Özerklik, yükselme şansı, ücret, çalışma şartları, denetim desteği, çalışma arkadaşları gibi unsurlar işgörenlerin iş tatmini üzerinde etkilidir (Malik, 2013, s. 213).

İş tatminiyle rol belirsizliği ve rol çatışması, işten ayrılma niyeti negatif, örgütsel bağlılık ile etik iklim ise pozitif ilişki içindedir (Jaramillo vd., 2006, s. 278). İş tatmini yaşam tatmini ile ilişkili bir kavramdır. İş dışında kalan çevre, nitelik itibari ile doğrudan olmasa da işle ilgili duygular üzerinde etkilidir. Benzer biçimde, pek çok çalışan için iş yaşamı hayatın önemli bir kısmını oluşturduğu için, iş tatmini bireyin genel yaşamını da etkilemektedir. Sonuç olarak iş ve yaşam tatmininin arasında iki yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

İş grupları açısından düşünüldüğünde iş tatminine ilişkin seviyenin aynı olmadığı bilinmekle birlikte bazı parametrelerle ilişkilidir. Bu durum yöneticiler tarafından hangi gruplarda iş tatminsizliği olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır. İş tatminine etki eden temel unsurlar; yaş, meslek seviyesi ve örgütsel boyut çevresinde şekillenmektedir

3.6.1. Kişisel Unsurlar

Çalışanın kişisel özellikleri iş tatmini üzerinde etki sahibidir. Kişisel unsurlar, yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim seviyesi, hizmet süresi gibi çalışanla ilişkili faktörleri ifade etmektedir (Seashore & Taber, 1975, s. 353).

1. Yaş

Çalışanların iş tatmininde yaşı etkisinin araştırıldığı farklı çalışmalar bulunmaktadır. Sarker (2003, s. 745) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile çalışanın yaşının arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun yanı sıra Ang ve arkadaşları (1993, s. 38) yaptığı çalışmada iş tatminiyle yaş arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğunu gözlemlemiştir. Bu tarzda farklı bulguların bulunması ile beraber genel anlamda iş tatmin düzeyinin yaş ile beraber doğrusal olmayan biçimde yükseldiği neticede yaşlı grupların iş tatminlerinin daha yüksek oranda arttığı saptanmıştır (Clark, 1996, s. 197).

Yaş ya da daha genel bir anlatımla iş yaşamındaki tecrübe, mesleki ilgi ve arzuya şekil vermektedir. Genç yaştaki işgörenlerin genel olarak daha hareketli olması ve örgüte daha az psikolojik yatırım yapma olasılıkları daha fazladır. Orta yaş grubundaki işgörenler genel olarak geçimlerini sağlama konusuyla daha fazla ilgilenmektedir. Bireyin yaşı arttıkça iş yaşamına dahil olmak, daha genç ve belki de daha iyi eğitim almış iş adayları ile rekabet edebilmek amacıyla aynı mesleği yaptığı kişiler arasında statü, görev süresi ve kıdemle ilişkili avantajlardan kendine has kredilerden vazgeçme olasılığı daha düşüktür (Hellman, 1997, s. 679).

Genç yaştaki çalışanların, yaşı daha büyük çalışanlara göre iş tatminlerinin daha düşük olduğu görülmektedir ve bunun pek çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden biri genç çalışanların beklentisi yüksek olan ve deneyimlerinin yetersiz kaldığı iş yerlerinde çalışmalarıdır. İş tatmininin oluşmamasının başka bir sebebi de pek çok gencin iş için fazla kalifiye olmasıdır. Nitekim pek çok üniversite mezunu çalışanın düşük ücretli ve statülü işlerde bulunması söz konusudur (Luthans, 1992, s. 119).

Yaşı küçük olan çalışanların, iş dünyasına ilişkin görüşlerinin, yaşı daha büyük olan çalışanlara göre daha kısıtlı olma durumu işlerine yönelik iyi ya da kötü algılarının farklılık göstermesine neden olmaktadır. Yalnızca işgücü piyasası içinde kazandıkları tecrübeler çerçevesinde karar almaktadırlar. Aynı zamanda genç yaştaki çalışanların ilerleyen süreçteki beklentilerinin artması da iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Çalışanların yaşı arttıkça, başladıkları işlere ilişkin tatmin düzeyleri de genel olarak artış göstermektedir. Bu durumun beklentilerin daha

gerçekçi ir seviyeye indirilmesi ve kendilerini çalışma koşullarına uyarlamaları olduğu düşünülmektedir (Clark, 1996, s. 76).

2. Cinsiyet

Pors (2003, s. 466) tarafından yapılan çalışmada cinsiyetle iş tatmini arasında bir ilişki bulunmazken, Oshagbemi (1997, s. 518), yaptığı çalışmada cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak kadın çalışanların iş tatminlerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmekte ve yaşla iş tatmininin arasında “U” biçiminde bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Gazioğlu & Tansel, 2006, s. 1164).

Kadın çalışanların işgücü piyasasına katılımlarının artış hızına karşın, özellikle evli kadınların, cinsiyete göre ciddi ölçüde mesleki ayrımcılık ile karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmektedir. Fakat kadınların ayrımcılıkla karşılaşmalarına rağmen, gerçekleştirilen araştırmalarda iş tatminlerinin erkeklere göre daha fazla olduğu belirtilmektedir (Sloane & Williams, 2000, s. 474).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş tatminlerinin daha fazla olması iş yaşamından beklentilerinin daha düşük olması ile açıklanabilmektedir (Clark, 1997, s. 365). Bunun yanı sıra gelirlerinin daha az olması sebebiyle kaybedilen tatminle baş edebilmek için daha kolay tatmin duygusu geliştirebildikleri de bir diğer varsayımdır (Bender vd., 2005, s. 480). Öte yandan yapılan araştırmalar örgütte esnek çalışma saatleri algısı olan kadınların, böyle bir algısı olmayan kadınlara göre daha fazla iş tatmini düzeyine sahip olduğunu, erkeklerde ise her iki durumda da benzer iş tatmininin oluştuğunu ortaya koymuştur (Scandura & Lankau, 1997, s. 386).

3. Kişilik

Kişilerin his, düşünce ve duygularının kaynağı olan kişilik iş tatmini üzerinde etki eden unsurlardandır. Çalışanın aynı ortamı paylaştığı diğer çalışanlara ya da çalıştığı kuruma karşı olumlu ya da olumsuz duygularının olması söz konusudur. Aynı zamanda iş tatmini üzerinde etkili olan unsurları yalnızca çalışanın kişiliği olduğunu düşünmek de yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra çeşitli kişilik yapılarının da beraber değerlendirilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2007, s. 559).

Çalışanlara verilecek işlerin ilgi alanları ile uyumlu olması gerekmektedir. Örneğin analitik yaklaşım içinde olan bireylere Ar-Ge departmanında görev verilmesi iş tatminlerinin daha fazla olmasını sağlayacaktır (Kondalkar, 2007, s. 91). Kalleberg (1977) kişiliğe ilişkin değişkenlerin iş tatmini üstünde bazı etkilerinin olduğunu ifade etmekle beraber aynı zamanda işin özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de gözden kaçırılmaması gerektiğini belirtmiştir.

4. Eğitim Seviyesi

Eğitim durumuyla iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında ters ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara göre iş tatminleri daha yüksektir (Jansen, 2001, s. 1045).

Gelir, özerklik, prestij ve otorite gibi dışsal ödüllere neden olmayan eğitim, yerine getirilmeyen istek ve beklentilere yol açarak iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Franek & Vecera, 2008, s. 64).

5. Hizmet Süresi

Kavramsal açıdan, bir kuruluşta görev süresinin artması, işgörenlerin hem yükselme gibi resmi yararları hem de genç, deneyimi daha az kişilerin iş arkadaşları ile arasındaki ilişkiyi arttırmaktadır. Bu sebeple kurumdaki hizmet süresinin artması ile iş tatmini arasında olumlu bir etki görülmektedir.

3.6.2. Örgütsel Unsurlar

İşgörenlerin işlerine ilişkin motivasyonlarının üst seviyeye taşınması çalışanların iş tatminlerini yükseltmektedir. Herzberg (1966), motivasyon için kaynak teşkil eden unsurların tanınma, başarı, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişim olduğunu ifade etmiştir. Bu unsurlardan tanınma, işin iyi yapılması sonucunda umumi açıdan tanınmayı ifade etmektedir. Başarı, hedef ve amaçlara ulaşma konusunda başarının sağlanmasıdır ve gerek bireysel gerekse de grupla olması söz konusudur. Sorumluluk bir işgörenin hedef ya da işlerin gerçekleştirilmesine ilişkin ne ölçüde sorumlu olduğunu ifade ederken, ilerleme, kurum içinde yükselme hareketlerini sağlayan kariyer adımlarıdır. Kişisel gelişim

ise, kişilerin değişim tercihleri ve anlamlı şekilde bireysel büyümeyi oluşturmaktadır.

Herzberg (1966) iş tatminsizliğine neden olan unsurların ise, yönetimle olan ilişkiler, politika ve yönetim, çalışma şartları, iş arkadaşları ile ilişkiler, ödeme, güvenlik ve statüden oluştuğunu ifade etmiştir. Yönetimle olan ilişkiler çalışanların üstleri ile olan ilişkilerini ortaya koymaktadır. Politika ve yönetim, işe yönelik kullanılan çalışma kriterleri ve prosedürleri ifade etmektedir. Çalışma şartları gerek zihinsel gerekse de fiziki açıdan çalışanların konforları ile ilgili olan genel ortam, işin kolaylaştırılması için kullanılan ekipmanlar ve güvenlik tedbirleri ile ilgilidir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler, meslektaşlarla bireysel ilişkileri ve cinsiyet eşitliğini ifade etmekte olup, Ödeme ise yapılan iş karşılığında verilen maaş, tazminat gibi durumlarla ilgilidir. Güvenlik, çalışanın uzun süre boyunca işte tutulmasını ve iş ortamında kendini güvende hissetmesini sağlamakta, Statü ise hiyerarşi çerçevesinde kurumdaki pozisyonu ve pozisyonun uyandırdığı saygınlığı ifade etmektedir (Sledge vd., 2008, s. 1675). Çalışanın meslektaşları ile ilişkileri, aile ilişkisi ve doğrudan yöneticiler tarafından benimsenen yönetim anlayışı da iş tatminine etki eden unsurlardandır (Tsai, 2007, s. 167).

Çalışanlar tarafından esnek çalışma saatlerine katılma iş tatmini üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır. Görevlerinin yerine getirilmesinde özerkliğin ve çalışma arkadaşlarıyla daha çok iletişim halinde olmanın iş tatminini artırdığı görülmektedir (Bauer, 2004, s. 14). Fonksiyonel açıdan esneklikle iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Origo & Pagani, 2008, s. 539).

Durumsal ücretleme dışarda tutulmak üzere, iş rotasyonu, katılım, güçlendirme, kendini yöneten takımlar gibi yüksek performans özelliğindeki insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini anlamlı şekilde açıkladığı belirtilmektedir (Gürbüz, 2009, s. 110).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde mavi yakalı işgörenlerin büyük kısmının kendilerine saygı duyulmadığını düşündükleri görülmüştür ve bu hissettikleri durumun olumsuz duygular yarattığı saptanmıştır. Bir diğer problem ise, mavi yakalı işgörenlerin arasında her geçen gün ve iyi şeylere sahip olmadıklarına ve adaletli şekilde paylarını alamadıklarına ilişkin duygularının

artmasıdır. Pek çok orta düzeydeki yönetici, kurumların kendileriyle ilgili yeteri kadar şey yapmadığını ifade etmektedir. Bu duyguya sahip olmayan orta düzey yöneticiler dahi, kurum içinde yeteri kadar etkili olmadıklarını veya genç çalışanlarda olduğu gibi hayatları üstündeki kontrollerini kaybettiklerini düşünmektedirler. Orta düzeyde bulunan yöneticiler üst yönetim tarafından oluşturulan amaçların paylaşılması konusunda etkinliğini sürdürürken her geçen gün kaygı seviyeleri ve tatminsizlikleri yükselmektedir (Luthans, 1992, s. 120-121).

Öngörülebileceği gibi, meslekleri üst düzey sayılan kişilerin iş tatminleri daha yüksek seviyededir. Nitekim bu çalışanların ücretleri daha yüksek, çalışma şartları daha iyidir ve becerilerini daha etkin ortaya koyabilecekleri işlerde çalışırlar. Organizasyon yapısı daha küçük olan birimlerde iş tatmininin daha fazla olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Bunun sebebi daha büyük kurumlarda çalışanların ezilmesi, destek verecek süreçlerin bozulması ve pek çok çalışanın tatmininde önem taşıyan bireysel yakınlık ve yakınlığın yetersiz olmasıdır (Newstrom & Davis, 1993, s. 197).

1. İşin Özellikleri

Çalışanlara verilen sorumlulukların ilgi çekici olması, öğrenmeye ilişkin olanaklar ve sorumluluk almaya yönelik fırsat tanıma gibi durumlar çalışanların iş tatminleri üzerinde etki sahibidir (Luthans, 2002, s. 230).

Pek çok çalışanın iş tatminini yaşamasındaki en belirgin durum, yaptığı işin zihinsel açıdan çalışanı zorlayıcı olmasıdır (Judge & Klinger, 2009, s. 107). Öte yandan yapılan işe yönelik içerik de tatmin üzerinde etkilidir. Çalışan yetenek, beceri ve tecrübelerin, kullanmak konusunda kendine olanaklar sağlamalıdır. Çalışma içeriği ilgi çekici ve özendirici olmalıdır. Aynı zamanda çalışmanın sıkıcı olmaması ve çeşitliliğinin olması önem taşımaktadır. Çok fazla zor ya da çok kolay işler başarısızlık hissinin ve hayal kırıklığının oluşmasına neden olabilmekte olup bu sebeple yapılan işlerin orta düzeyde zor olması gerekmektedir. Bu sayede işin başarı ile tamamlanmasından sonra, çalışanların tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır (Kondalkar, 2007, s. 90).

2. Yükselme Olanakları

Terfi olanaklarının iş tatminine olumlu etki eden bir yapısı vardır. Bunun sebebi, yükselmenin pek çok çeşitli şekle bürünmesi ve bunun yanında kazandırdığı farklı ödüllerin bulunmasıdır. Bu durum ise çalışanın iş tatmininin yükselmesine neden olmaktadır. Literatür incelendiğinde, terfi olanaklarının iş tatminini önemli derecede yordadığı görülmektedir. Statü açısından daha yüksek kademede bulunan çalışanların daha düşük statü sahibi çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Franek & Vecera, 2008, s. 64).

3. Ücretler ve Ödüller

İş tatmininin yüksek olmasında güçlendirme, çalışma takdiri ve ücretler önem taşımaktadır (Kuratko vd., 2005, s. 286). İş tatmininin izafi olma özeliği nedeni ile ödüllerin çalışan tarafından algılanma şekli yine çalışanlarda iş tatmini ve tatminsizliği konusunda önemli rol oynamaktadır (Eroğlu, 2006, s. 353).

Bir kurumda çalışan kişinin sağladığı genel tatmin düzeyinin belirlenmesinde rol oynayan toplam ödül, maddi ödül ya da ücret ve manevi ödül olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Manevi ödüller ise genellikle çalışma ödülü ve belli bir kurum için işgörenin getirdiği herhangi bir ödül olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bir işgörenin payına düşen belli bir manevi ödül, bir kişinin şu anda çalıştığı işten aynı yerel kurumda başka bir kurumda benzer bir işe geçme isteğinin bulunmasını gerekli kılan ücret artışı olarak ifade edilmektedir. Belirli ödüller, çalışanların aynı iş yerindeki arkadaş ve yöneticilerini ya da kurum politikasını beğenmemesi durumunda oluşmaktadır (Akerlof vd., 1988, s. 501).

Yapılan mali yardımlar işgörenlerin iş tatmininde önemli bir yerde bulunmaktadır (Aziri, 2011, s. 718). Eşit olmadığı düşünülen ücret yapısının olması iş tatmininin önemli ölçüde düşmesine neden olacaktır (Petrescu & Simmons, 2008, s. 651).

Performans ücretlerinin yalnızca kurumlara çalışanlar ile karar vericiler arasında bulunan mesafenin azaltılması ve çalışanların gayretlerini optimize etme olanağı vermesinden dolayı iş tatmini üzerinde artırıcı etki yaratmaktadır. Genel olarak ücret politikası iş arayan kişilerin kuruma çekilmesini sağlamaktadır ve

kurumlar açısından önem taşımaktadır. Kurumda uygulanan ücret politikası ile iş tatmini yakından ilişkilidir (Mudor & Tooksoon, 2011, s. 44).

4. Beraber Çalışılan İşgörenler

Çalışma ekibi ya da grubunun iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. İşbirliğine önem veren, dost canlısı iş arkadaşlarının ya da ekip üyelerinin olması, çalışanların iş tatminlerinin artmasına neden olmaktadır. İyi bir çalışma ekibi ya da etkin bir grup, işin daha keyifli hale gelmesinde önemlidir. Öte yandan bu tarz bir grubun içinde çalışanların birbirine destek vermesi ve yardımlaşması daha kolay olmaktadır. Bu durum iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratsa da tatminin sağlanması konusunda bir koşul değildir. Nitekim, kişilerle iyi ilişkiler kurma zorunluluğu gibi ters şartların söz konusu olduğunda, bu faktör iş tatminini olumsuz yönden etkileyecektir (Luthans, 2002, s. 232).

5. Çalışma Şartları

Çalışma şartlarının iş tatmini üzerindeki etkisi en basit haliyle çalışanların görevlerini yerine getirdikleri ortamların çekici ve temiz olması ile ifade edilmektedir. Çalışanlar çalışma şartlarının iyi olduğu bir ortamda sorumluluklarını yerine getirmeyi daha kolay bulmaktadır. Çalışma şartlarının kötü olması örnek olarak, havalandırmanın zayıf olması vb. durumlar çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken zorlanmasına neden olmakta ve bu durumda iş tatminsizliğinin oluşma ihtimali yükselmektedir (Luthans, 2002, s. 232).

Bir işgörenin fiziki açıdan rahat olması ve iyi bir iş yapma konusunda destek sağlayan çalışma şartları (işyeri ergonomisi) iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Aydınlatma, sıcaklık, havalandırma, nem, gürültü, çalışma ortamının temizliği, işin yapılabilmesi için gerekli ekipmanın bulunması gibi özellikler çalışma şartlarını oluşturmaktadır (Aswathappa, 2009, s. 176). Öte yandan çalışma saatlerinin fazla olmasının iş tatminini düşürdüğü de bilinmektedir (Green & Heywood, 2008, s. 718).

Genellikle iş tatmini, işverenin seçimlerinden kaynaklı veya bu seçimden bağımsız şekilde, çalışma şartlarının olumlu olmasından etkilenmektedir. Çalışma şartlarının olumlu olması, dış çevre faktörleri tarafından dikte edilen eylemlerle

oluşmalar dahi, genel iş tatmini üzerinde artırıcı etki yapmalıdır. Örneğin; devletin zorunlu tuttuğu asgari ücretin artmasıyla beraber yapılan maaş zammının iş tatminini arttırması beklenmektedir. Benzer biçimde işgören tarafından örgüte sorumluluk yüklenmemiş olsa bile çalışma şartlarının elverişli olmaması genel iş tatminini düşürecektir (Eisenberger vd., 1997, s. 814).

6. Yönetim Stili

Her kurumda yöneticiler tarafından gerçekleştirilen uygulamaların neticesi olarak çalışanların ve yönetimin denetim biçimi meydana gelmektedir. Yöneticilerin yaklaşımları iş tatmini üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olmaktadır. İşgörenlerin aşırı düzeyde kontrol edilmesi, kişisel esnekliğin azalmasına ve yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi olumsuz etkileyeceğinden iş tatminini de düşürecektir. Algılanan denetlenme kalitesinin, iş tatmininin oluşmasındaki bir diğer belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların yöneticilerini daha yetkin olarak değerlendirmesi, onların kendileriyle iyi biçimde ilgilendiğini düşünmesi iş tatminini arttırmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların iş tatmini, yöneticileriyle kolay iletişim kurmaları ile de ilişkilidir (Aswathappa, 2009, s. 177).

Genel olarak iş tatmini üzerinde olumlu etkiye neden olan iki yönetim stili bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışan merkezli olmaktır. Bir yönetici tarafından çalışanların refah seviyesine ilgi gösterilmesi bireysel ve resmi iletişim içinde olmasını ifade etmektedir. Bir diğeri ise işleriyle alakalı alanlarda katılımlarını teşvik etmektir. Bu durum, yalnızca çalışanın kararlara katılması değil aynı zamanda iş tatminlerinin de yükselmesine neden olmaktadır (Nair, 2009, s. 93)

3.7. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini hem örgütsel bağlılığın belirleyicisi hem de bir sonucu olarak görülmekle birlikte, yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Yüksek düzeyli iş tatmini, işe devamsızlık ve iş gören devir hızı gibi örgütsel sorunları azaltmakta ve performans üzerine pozitif yönde dolaylı etkide bulunmaktadır. İş tatmini bireyin verimliliğini de arttırarak işletmelerin var olan rekabet gücüne de katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle iş tatmini kavramı için, diğer birçok yönetimsel kavramın çıkış kaynağı ya da

sonucuna etki eden örgütsel faktörlerin başında geldiği söylenebilir. Yoon ve Suh (2003) işinde tatmine ulaşmış çalışanların daha fazla çalıştıklarını ve diğerlerine göre daha iyi hizmet sunduklarını ayrıca içinde oldukları örgütlere daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adanmaya eğilimli olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır. İş tatminini artırıcı bu tür çabaların sonucunda ise, yüksek düzeyde tatmine ulaşmış işgörenlerin performans ve etkinliklerinde bazı olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir (Özpehlivan, 2018, s.59).



4. MINDFULNESS VE RESONANT LİDERLİĞİN, STRES VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Problem Durumu ve Yöntem

Mindfulness olgusunun, disiplinlerarası bir bakış açısıyla, örgütsel ortamda yer edinmeye başlamasıyla performans, iş güvenliği, liderlik, yaratıcılık, problem çözme becerisi, örgütsel vatandaşlık, ekstra rol davranışı, ilişki kalitesi, iş aile dengesi, çatışma, etik davranış sergileme, etik kararlar alma ve esneklik, çalışan adanmışlığı, stres, anksiyete, depresyon, tükenmişlik, iş gücü devir niyeti, yıkıcı iş davranışları sergileme eğilimi, gibi örgütsel anlamda birçok faktöre önemli etkilerinin varlığı bilinmektedir (Erme, 2021).

Özellikle global literatür incelendiğinde, mindfulness için bireysel ve örgütsel çıktılarına yol açtığını söylemek mümkündür fakat bu konudaki çalışmaların sınırlı olması ve mindfulness öncüllerinin belirleyicileri ile ilgili kısıtlı araştırmalar, konunun, bu alandaki boşluğu dolduracağı düşünüldüğünden, yerli literatür için önemini vurgulamaktadır.

Kabat-Zinn (2003) ile başlayan stres azaltma tekniklerinin mindfulness yoluyla uygulanması, Tingle'in (2011) mindfulness ve örgüte duyulan güven algısı çalışması, Dane'in (2011) çalışma ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgili araştırması, Eisenbeiss ve Knippenberg'in (2015) etik liderlik konusunu ele alış biçimi, Boyatzis ve Mc Kee'nin (2015) resonant liderlik davranışı boyutlarını mindfulness ile açıklayabilmesi, Chaskalson, Reitz, Waller, Olivier'in mindful liderlik araştırması, Spence'in (2016) çalışılan örgütsel ortamda özerklik desteği çalışması, Long'un (2017) yapılan işin ne kadar anlamlı olduğu araştırması, Kalafatoğlu'nun (2017) çalışma iklimi ile ilgili çalışması, Manier'in (2019) örgütsel destek değişkeni ile yaptığı çalışma, gibi tüm mindfulness literatürü incelendiğinde, bu kavramların; yapılan iş, çalışma ortamı, yöneticiler, liderler, meslektaşlar ve örgüt ile ilişkiler, ihtiyaçlar, iletişim gibi faktörleri bünyesinde barındırdığı ve mindfulnessın özellikle bu doktora çalışması bağlamında düşünüldüğünde örgütsel iş çıktılarına sebep olduğu ifade edilmektedir.

Son 20 yıldır, günümüz liderlerinin faaliyet gösterdiği bağlamda önemli değişikliklere tanıklık etmiştir. Artan küreselleşme, sosyal medyanın yaygınlaşması, dijital dönüşüm ve iklim değişikliği gibi zorlukların üstesinden gelmek, 21. yüzyılda liderlerin basitçe karmaşık olmaktan ziyade karmaşık (Uhl-Bien & Arena, 2017) ve giderek paradoksal hale gelen (Lavine, 2014; Zhang, Waldman, Han & Li, 2015) koşullarda liderlik etmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Bu tür koşullarda başarılı olmak için, sonuçları kendi kontrolleri dışında olan zorluklara etkili bir şekilde yanıt vermelerini sağlayacak kapasiteler geliştirmeleri gerekir (Lavine, 2014).

Bu nedenle, liderlik kapasitelerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim ve gelişim programları, bu karmaşık koşullarda etkili olmak için gereken içsel, kişilerarası ve bilişsel zihniyetlere odaklanmalı ve liderlerin ve potansiyel liderlerin öz farkındalık ve öz yeterlilik kapasitelerini (Day & Dragoni, 2015); dayanıklılıklarını ve bilişsel esnekliklerini (Abbatiello, Knight, Philpot & Roy, 2017) ve öz yansıtma ve öz düzenleme kapasitelerini (Nesbit, 2012) geliştirmeye çalışmalıdır.

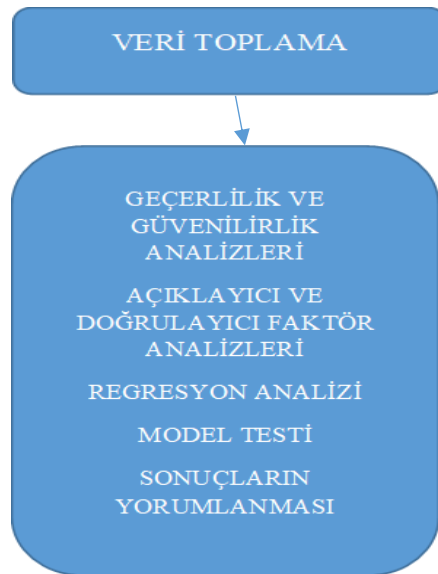
Bu bağlamda, günümüzün modern işgücü -kriz ve değişimin pençesinde- mindful olan bir liderliğin rehberliğinde büyümektedir. Mindfulness, Doğu Budist geleneğinden doğan meditasyon gibi kişisel uygulamalardan gelmiş olsa da, iş yerindeki faydalarının giderek popüler hale gelmesi, işyerinin üretken, yaratıcı ve motive olmuş şekilde değişikliklere uğradığını gösteriyor. Mindfulness, işyeri için daha iyi bir alana açılan kapıdır ve önemli olan farkındalığı kucaklayan bir liderliğin varlığıdır. İş yerinde farkındalık, hazırlıklı, içten, açık fikirli ve stresi yönetme yeteneğine sahip olmakla ilgilidir. Ekip yöneticisi, mindfulness bir liderlik davranışı olarak kullandığında, çalışanların en verimli ve yaratıcı oldukları enerjilerini işe vermek istediklerini gözlemler. Kontrolü elinde tutan bir yönetici tarafından yönetilen, stressiz bir ortama ihtiyaç duyan çalışanlar, liderleri ve ekipleriyle bu şekilde sağlıklı bir ilişki kurabilirler (Tatlısöz, 2020, Influence and Development, <https://idturkey.com/mindful-liderlik-nedir/>, Son Erişim Tarihi: Ekim, 2023)

Bu doktora tez çalışmasında ise, mindfulness kavramının, resonant liderlik, stres ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmek istenmesiyle, bu değişkenler arasındaki ilişkiler test edilecektir.

Araştırma probleminin çalışılması sırasında uygulanan teknikler ve prosedürler araştırma yöntemi olarak bilindiğinden, bu çalışmada kullanılan yöntem, nicel araştırma yöntemidir. Araştırma işlemi olarak kullanılan anket, teori test etme veya geliştirme gibi belirli hedeflere ulaşmak için veri toplamaya ve araştırma yürütmeye yardımcı olan yaklaşım olarak ele alınmıştır (Creswell, 2013).

Bu kapsamda, araştırma sürecinde, seçilen örneklem üzerinde özellikle mindfulness ve resonant liderlik faktörlerine ilişkin araştırma yapılmamış olması ve işyerinde mindfulness için Erme (2021) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye çevrilen, İşyerinde Mindfulness Ölçeği'nin ilk defa kullanılacak olması nedeniyle, bu çalışma, yerli literatür için oldukça önem arz etmektedir. Araştırma sürecinin devamında, bahsi geçen ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik kriterleri test edilmekte, sonrasında ise mindfulnessın işyerindeki, stres ve iş tatmini üzerindeki etkisi ve resonant liderlik davranışlarının mindfulness, stres ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin varlığı test edilmektedir.

Şekil 4.1: Araştırma Tasarımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, mindfulnessı Batı perspektifinden ele alarak, bireysel mindfulnessı etkileyen örgütsel unsurları tespit etmektir.

Özellikle son yıllarda birçok lider hayatlarındaki en büyük stresin iş stresi olduğunu ve bunun ikiye katlandığını ifade etmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre iş ile alakalı fiziksel ve mental şikayetlerin %70'i stresten kaynaklanmaktadır.

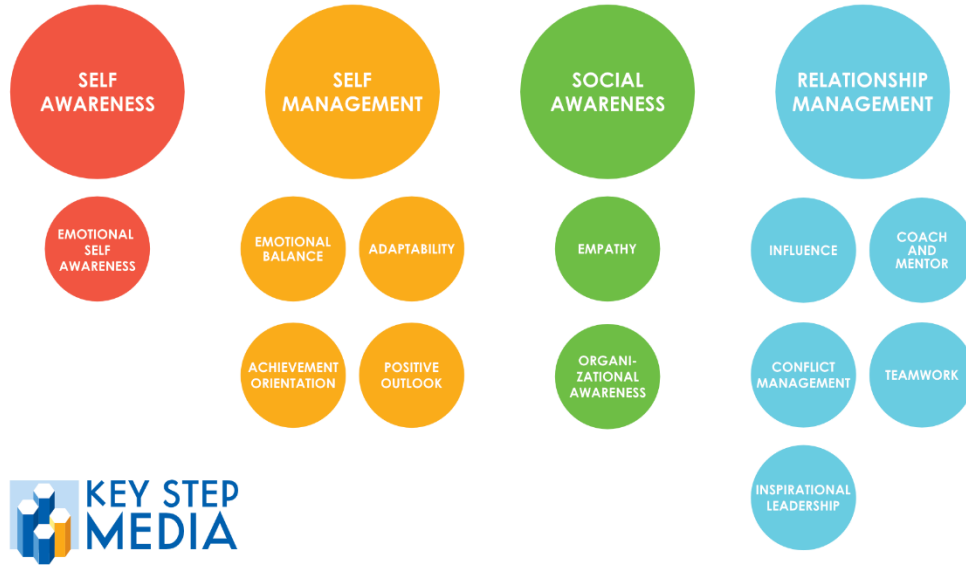
Bugünün değişen iş dünyası düşünüldüğünde, yani sürekli ulaşılabilir olma, süreyle yarışan şirket atmosferinde koşuşturma, bilgi kirliliği ile mücadele etme ve az imkanla çok iş başarma olguları dikkate alındığında, bu stres ile başa çıkmak oldukça zorlaşmaktadır. Bunun yanında güçlü bir liderin yüksek üretkenlikte, vizyoner ve aynı zamanda yaratıcı, yenilikçi, özgün ve dengeli olması beklenmektedir. Birçok Liderlik Geliştirme Programı ve Eğitimi birçok yeteneği (örneğin stratejik düşünme, sunum teknikleri, problem çözme, yönetim becerisi, takım kurma...v.b.) geliştirebilmekte ancak bu programlar gerçek anlamda iyi bir liderin sahip olması gereken nitelikleri tam anlamıyla öğretememektedir. Bu nitelikler öğrenilenleri doğru zamanda kullanma, değerler ve doğaya bakış açısidir. Bu nitelikleri ayırmanın yolu ise mindfulnessstan geçmektedir (Sağdıç, 2016, <https://www.pazarlamasyon.com/liderlige-giden-yolda-yeni-bir-kavram-mindfulness>, Son Erişim Tarihi: Ekim, 2023)

Çalışanların ruh halleri ve duyguları sürekli değişim göstermektedir. Bu nedenle çalışanlarını örgütün başarısı için yönlendirmek ve yönetmek liderin karşılaştığı önemli zorluklardan biri olarak kabul edilir. Hassan ve Qureshi (2019, s. 238) duygusal zekâsı yüksek liderlerin bu zorlukla başa çıkabildiğini iddia etmektedir. Literatür, duygusal zekânın liderin etkinliğinde önemli katkılarının olduğu fikrini desteklemektedir (Sürücü; Yıkılmaz, 2021, s. 741).

Resonant liderler yüksek düzeyde duygusal zekâ ile donatılmıştır (McKee & Massimilian, 2006, s. 214). Resonant liderliğin temel ilkeleri, duygusal zekâ ve esneklik modellerinin birçok yönüyle uyumludur. Nitekim araştırmacılar resonant liderliği, duygusal zekâ ve dayanıklılık temelinde kavramsallaştırmaktadır (Estabrooks vd., 2009, s. 2).

Örneğin Cummings (2006, s. 323) resonant liderliği, dört duygusal zekâ yetkinliğini (yani öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) dâhil ederek kavramsallaştırırken, Reivich ve Shatté (2002) öz farkındalık, başkalarının farkındalığı, umut, iyimserlik, şefkat ve empati becerilerinin resonant liderliğin temeli oluşturduğunu belirtmektedir. Turk ve Wolfe (2019) ise duygusal farkındalık, esneklik, doğru düşünme, iyimserlik ve empatiyi resonant liderliğin önemli unsurları olarak tanımlanmaktadır (Sürücü; Yıkılmaz, 2021, s. 741).

Resim 4.1: Resonant Liderlik Alt Boyutları



Kaynak: What is Emotional Intelligence? Key Step Media, https://freefiatmk.xyz/product_details/34588536.html, Son Erişim Tarihi: Ekim, 2023.

Bu bağlamda, bu doktora tez çalışmasında, incelenen literatür doğrultusunda, mindfulnessin stres azaltıcı etkisinin (Kabat- Zinn, 2003) bilinmesiyle beraber aynı zamanda mindfulness ile liderlik davranışını belirleyen bileşenler olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, mindfulnessin disiplinlerarası bir kavram olduğunun anlaşılmasıyla, mindfulnessa etki eden bireysel ve örgütsel faktörler ele alındığında, bu kavramın resonant liderlik boyutları ile de açıklanacağı tespit edilmek istenmiştir.

Literatürde bireysel olarak mindfulness kavramını ölçen ilgili ölçekler bulunmaktadır. Fakat, işyerinde mindfulness kavramın ölçülebilmesi ile ilgili Manier (2019) 'in Mindfulness at Work ölçeğinin, Erme (2021) tarafından

geliştirilip Türkçe'ye çevrilmesi, bu çalışmada İşyerinde Mindfulness Ölçeği olarak ilk kez kullanılmasına olanak sağlamıştır.

Araştırmanın amacı ve önemi, çalışanların, ekip yöneticilerinin resonant (ahenk yaratan) liderlik davranışı ile algıladıkları stres üzerinde mindfulness rolünün iş tatminine etkisidir. Liderlik davranışının, örgütsel birçok çıktıda pozitif değişimler yaratan mindfulnessa etkisini ortaya koymak ve hazır giyim sektöründeki çalışanlar üzerinde İşyerinde Mindfulness Ölçeği'ni literatüre kazandırmaktır.

4.3. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini, hazır giyim sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrende, hazır giyim sektöründe istihdam edilen kişi sayısı 1 milyon kişiyi aştığından araştırma evrenini, toplam 1.000.000 personelden oluşturmaktadır. Bahse konu bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı oranı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Evreni bilinen örneklem hacmi formülü ile yapılan bu hesaplama aşağıda verilmiştir:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Evrendeki birey sayısı (1.000.000)

n: Örneklem alınacak birey sayısı (?)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı(olasılığı) (0,50)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı(1-p) (0,50)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0,05)

Değerler yerine yazıldığında;

$$\frac{1.000.000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2(1.000.000 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 384$$

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Araştırmada kullanılacak olan açıklayıcı faktör analizini gerçekleştirmek için gereken örneklem büyüklüğü konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Esasen, örneklem büyüklüğünün, faktörlerin açıkladıkları varyans düzeyine ve değişken sayısına göre değiştiği kabul edilmektedir. Buna göre 100-200 arası örneklem, faktörlerin açıklama gücünün yüksek olmasıyla kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir (MacCallum vd., 1999, s. 84). Ancak genel bir taslak çizmek gerekirse örneklem sayısı olarak 50 çok az, 100 az, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi, 1000 mükemmel şeklinde sınıflandırılabilir (Comrey & Lee, 1992, s. 217).

Bunun yanında örneklem sayısının belirlenmesinde ölçekte kullanılan madde sayısının da önemli olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır. Cattell (1978, s. 508), yeterli örneklem sayısının, ölçek madde sayısının 3 ile 6 katı miktarında olması gerektiğini vurgulayarak, en ideal sayının 5 kat örneklem büyüklüğü olması gerektiğini ancak 3 katı örneklem büyüklüklerinin de genellikle kabul gördüğünü ifade etmektedir.

Değerler yerine yazıldığında çıkan örneklem sayısı 384 olarak hesaplanmış ancak çalışan sayısının bilinmediği durumda Hair ve ark. (2010) her bir anket sorusu için en az 5 katılımcının olması gerektiği yönünde görüşlerini belirtmiştir, Mac Callaum ve Widaman'a (1999) göre ise her bir anket sorusu için en az 10 katılımcının olması gerektiği görüşünden yola çıkarak soru sayısının 10 katı kadar katılımcı örnekleme dahil edilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada örneklem olarak; toplam 44 soru üzerinden 440 katılımcı hedeflenmiştir. Her iki hesaplama şekli göz önünde bulundurulmasına rağmen toplam 708 katılımcıya ulaşılmış olup araştırmanın örneklemini 708 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ve Bursa illerindeki hazır giyim üretim firmalarının beyaz ve mavi yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. İstanbul ve Bursa illerinin organize sanayi bölgelerindeki tekstil işletmeleri tespit edilmiş, bunların içinden, örnekleme uygun olacak şekilde hazır giyim üretim firmalarında çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanlara ulaşılmıştır.

Bursa ilinde 16 adet organize sanayi bölgesi mevcuttur. Bunlardan; Bursa OSB: 77, Nilüfer OSB: 30, Kestel OSB: 60, İnegöl OSB: 27, Uludağ OSB: 240, Demirtaş OSB: 17 olmak üzere toplam 451 tekstil firması bulunmaktadır. (İç giyim, örme, çorap, okul giyim, hazır giyim, dokuma, deri, konfeksiyon, triko)

(Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, <https://www.btso.org.tr/?page=bursaeconomy/industrialzone.asp>, Son Erişim Tarihi: Ekim, 2023)

İstanbul ilinde ise 8 adet organize sanayi bölgesi mevcuttur. Bunlardan; İstanbul Anadolu Yakası OSB: 4, Dudullu OSB: 1, Beylikdüzü OSB: 63, İstanbul Deri OSB: 57, Tuzla OSB: 1, İkitelli OSB: 5 olmak üzere toplam 131 tekstil firması bulunmaktadır (Sanayi Gazetesi, <https://portal.sanayigazetesi.com.tr/osbler/%C4%B0stanbul-ilindeki-osbler.htm> Son Erişim Tarihi: Ekim, 2023)

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Sınırlılık

Veriler, Google formlar aracılığıyla Google form anket linki oluşturularak katılımcıların e-posta adreslerine postalanarak ve ulaşılabilme ihtimali olan katılımcılardan da elden dağıtılıp toplanarak elde edilmiştir. Veri toplamanın sınırlılığı olarak, İstanbul ve Bursa illerindeki hazır giyim firmalarından veri toplanmış olması, coğrafi bölge olarak farklılık arz etmediğinden, cevaplayıcıların mindfulness algılamasında coğrafi bölge farklılığına göre değişiklik gösterebileceğini düşündürmüştür. Bunun yanında ankette, katılımcıların kurumlarına, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine dair algısal değerlendirmelerinin bulunmasından dolayı cevaplama yanlılığı düşmediği varsayımı yani katılımcı önyargısı, bir başka kısıtı oluşturmaktadır.

Her ne kadar, ankette literatürde kabul görmüş ölçekler kullanılmış olsa da anketi dolduran kişilerin boyutları doğru algılayıp algılamadıklarına bakmak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Civelek, 2018, s. 33). Çalışmada verilerin gönüllü katılım yoluyla, kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak anket yöntemi ile 750 kişiye anket gönderilmiş fakat 708 cevap alınmıştır, ve bu anketlerin %20'sinin validasyonu (yaklaşık 140 kişi, gerek telefonla arama yapılarak gerek yakın arkadaş vasıtasıyla) sağlanarak temiz veriye ulaşılmıştır. Anket cevaplayıcılarının anketi tutarlı bir şekilde cevaplayıp cevaplamadıkları, veri toplama aşamasıyla beraber geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılarak sağlanmıştır.

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

İnsanlar öncelikle etraflarında gerçekleşen bir durumu algırlarlar. Bu algılamaya istinaden gerçekleşen durum veya olaya ilişkin bir tutum sergilerler. Bu tutum inançlar, hisler veya davranışsal niyetler bağlamında gerçekleşmektedir.

Tutumlar ise belli bir süre sonrasında davranışlara evrilerek aksiyon halini almaktadırlar (Erme, 2021).

Shapiro vd. (2006)'ne göre mindfulness niyet (intention), dikkat (attention) ve tutumdan (attitude) oluşan birbirinden bağımsız olmayan tek bir döngüsel süreçte iç içe geçmiş üç süreci içermektedir. Bishop vd. (2004)'ne göre ise şu anda gerçekleşen olayların ayrıntılarını görmek için dikkati düzenleme süreci ve deneyimsel açıklık olarak ifade edilmektedir. Bu bilgilerden hareketle mindfulness, çevrede algılanan olaylara karşı bir tutum sergileme süreci olarak ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında algı, tutum ve davranış üçgeninde gerçekleşen bu yapı, araştırma modelimizin çıkış kaynağını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında cevabını aradığımız sorular aşağıdaki gibi şekillenmektedir:

Araştırma Sorusu 1: Mindfulness, literatürde anlatıldığı gibi örgütsel çıktılar (work outcome: iş tatmini) üzerinde etkili midir?

Araştırma Sorusu 2: Mindfulness, literatürde anlatıldığı gibi (stres azaltıcı etki) algılanan stres üzerinde etkili midir?

Araştırma Sorusu 3: Çalışanlarda olumlu örgütsel çıktılara (iş tatmini) yol açan mindfulness üzerinde, çalışanlar için önem arz eden resonant (ahenk yaratan) liderlik davranışı etkili midir?

Araştırma Sorusu 4: Resonant (Ahenk Yaratan) Liderlik Davranışı, çalışanların algıladıkları stres üzerinde etkili midir?

Araştırma Sorusu 5: Resonant (Ahenk Yaratan) Liderlik Davranışı olumlu örgütsel çıktılar (iş tatmini) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip midir ?

Araştırma Sorusu 6: Çalışanların algıladıkları stres, örgütsel çıktılar (iş tatmini) üzerinde etkili midir?

Mindfulness, bilindiği üzere olumlu birçok örgütsel çıktıları etkilemektedir. Bu çalışmada öncelikle mindfulnessın bu çıktılara var olan etkisi irdelenecek sonrasında ise resonant liderlik kavramının mindfulnessa etkisi analiz edilecektir. Var olduğu düşünülen bu etkinin kanıtlanmasının yanında, mindfulnessın olumlu örgütsel çıktılar üzerinde aracı etkilerinin olup olmadığı da model dâhilinde incelenecek konular arasındadır.

Hipotezler

Bu doktora çalışmasında, çalışmanın kurgusunu açıklayabilmek adına, kurulan hipotezlerden önce bu hipotezlerin hangi teorik alt yapıya göre kurulduğunun belirtilmesi için değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan ifadelere yer verilecektir.

Mindfulness - Stres ve İş Tatmini İlişkisi

Karacaoğlu ve Hisli Şahin'in (2016) yaptığı çalışmada, mindfulness, iş tatmininin önemli bir yordayıcısı olarak bulunmuştur. Mindfulness düzeyi yüksek olan çalışanların, daha fazla iş tatmini sağladıkları görülmektedir. Çünkü mindfulness seviyesi yüksek bireyler, yaşadıkları olumsuz tecrübelerle gömülüp kalmaktansa, onlarla önyargısız bir şekilde yüzleşmeyi tercih ederler. Bu sayede işle ilgili birtakım aksaklıkların daha kolay üstesinden gelebildikleri söylenebilir.

Çalışanların mindfulness seviyelerinin iş tatminlerini artırdığı literatürde kanıtlanmış durumdadır (Andrews vd., 2014; Hülsheger vd., 2013; Pang & Ruch, 2019; Reb vd., 2015). Çalışanların mindfulness düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin nedenini oluşturan önemli faktörlerden biri çalışanların stres algısıdır. Mindfulness seviyesi yüksek olan çalışanlar, içinde bulundukları durumları daha az stresli olarak algılar ve farkındalığı daha düşük seviyede olan kişilere göre daha az stresli bir şekilde hareket eder (Weinstein vd., 2009, s. 374). Zorlu bir duruma girdiklerinde, bu tarz çalışanlar daha objektif ve tarafsız kalabilmekte ve içinde bulundukları duruma daha rahat uyum sağlayabilmektedir. Bu sebeple de daha pozitif ve olumlu duygusal reaksiyonlar gösterirler (Hülsheger vd., 2013, s. 310).

Bunun yanında, mindfulness seviyesi yüksek kişiler sadece zor ve tehdit edici durumlarda değil, aynı zamanda günlük faaliyetlerde de stres yönetimine ilişkin davranışlarını daha etkili olarak kullanırlar (Weinstein vd., 2009, s. 375). Öte yandan, yüksek seviyede algılanan stres çalışanların iş tatminlerini azaltmaktadır (Aydoğmuş, 2023, s. 35).

Stres ve mindfulness arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, betimsel ve deneysel olarak desenlenmiş birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan deneysel çalışmalarda mindfulness temelli müdahalelerin hissedilen stres (Miller, Fletcher & Kabat-Zinn, 1995), stres ve duygudurum bozukluğu belirtileri (Carlson, Ursuliak, Goodey, Angen ve Specia,

2001), iyi oluş, stres ve strese bağlı belirtiler (Carmody & Baer, 2008), süregelen sağlık sorunları bulunan yetişkinlerin kaygı, depresyon ve psikolojik belirtileri (Bohlmeijer, Prenger, Taal ve Cuijpers, 2010), zihinsel iyi oluş, duygusal iyi oluş, öznel iyi oluş ve sosyal aktivite düzeyi (Colle, Vincent, Cha, Loehrer, Bauer ve Roedler, 2010), depresyon ve stres düzeyi (Demir, 2014) üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Yapılan betimsel çalışmalar açısından bakıldığında ise mindfulnessın kanser hastalarının stres ve duygudurum bozukluğu belirtileri (Carlson ve Brown, 2005), stresle başa çıkma tarzları (Palmer & Rodger, 2009), travma sonrası stres bozukluğu (Vujanovic, Youngwirth, Johnson & Zvolensky, 2009), stres seviyesi ve stresle başa çıkma yolları (Weinstein, Brown & Ryan, 2009), psikolojik iyi olma, stres, anksiyete ve depresyon (Cash & Whittingham, 2010), stresle başa çıkma tarzları, depresyon, anksiyete ve stres belirtileri (Ülgeç, 2014) ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (Önder; Utkan, 2018, s.1006).

Mindfulness – Resonant Liderlik - Stres ve İş Tatmini İlişkisi

Günümüzde duygusal deneyimle ilişkili zihinsel bir yetenek olarak tanımlanan duygusal zekâ (Mayer, Caruso & Salovey, 2016, s. 290) stresle başa çıkmada ve kişilerin iyi oluş hal ve durumlarını geliştirmede önemli rol oynayabilen psikolojik bir yapı olarak ifade edilmektedir. Duygusal zekânın artması kişilerin öz-farkındalığının artmasına, daha rahat empati kurabilmelerine, duygularını ve karşılıklı ilişkileri daha etkili bir şekilde yönetmelerine imkan sağlamaktadır (Goleman, 1995).

Resonant liderler; duygusal, sosyal ve kültürel zekâlarını kullanarak çalışanlar için en iyisini yapma çabasıdadır (McKee & Massimilian, 2006, s. 212). Başkalarıyla ilişkileri güçlüdür ve kurdukları ilişki güvene dayanır. Duyguların bulaşıcı doğasını bilerek, çevrelerinde umut ve iyimserlik ortamı yaratmak için duygularını yönetirler (Hassan & Qureshi, 2019, s. 239). Çalışanlarıyla ilişkilerinde empati gösterir ve entelektüel kaynaklarını kullanarak örgüt için olumlu sonuçlar üretirler. Yapılan araştırmalar, resonant liderliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini (Wagner, Warren, Cummings, Smith & Olson, 2013, s. 120) ve psikolojik güçlendirme (Kushwaha, 2019, s. 4) ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Daha ileri yapılan araştırmalarda ise resonant liderliğin; örgütsel adalet algısını ve çalışma

ortamının kalitesini artırdığı (Squires, Tourangeau, Laschinger ve Doran, 2010, s. 921) ayrıca pozitif örgüt kültürünün oluşmasına önemli katkılarının olduğu tespit edilmiştir (Laschinger, Wong, Cummings & Grau, 2014, s. 11)

Goleman (2005) resonant liderlik faktörlerini, Duygusal Zeka Modeliyle temellendirerek bu faktörlerin; sosyal farkındalık, öz farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi konularıyla uyumlu 10 kavrama ayrıldığını ileri sürmektedir. Bu 10 kavram; açıklık, iyimserlik, bütünlük, örgüt başarısı, empati, kendini kontrol, başkalarını geliştirmek, ilham verici-vizyoner, çatışma yönetimi ve güçlendirici olarak ifade edilmektedir (Cummings vd., 2010). Dolayısıyla resonant liderlik için Duygusal Zeka ile temellendirilmiş yeni bir liderlik yaklaşımıdır denilebilir. Bu bağlamda duygusal zeka ve mindfulness ilişkisini de iyi anlamak gerekir

Mindfulness düzeyi yüksek olan kişinin psikolojik, somatik (bedensel) ve çevresel değişikliklere karşı dikkat duyarlılığı yüksek olur, böylelikle kişinin duygularını daha etkili bir şekilde düzenleyebilme ve kullanma yeteneği artar. Araştırmalar, mindfulnessın duygusal zekâyı oluşturan yetkinliklerin geliştirilmesini daha olası hale getirdiğini göstermektedir (Schutte & Malouff, 2011, s. 1116). Mindfulnesssta ortaya çıkan dikkatin yargılayıcı ve değerlendirci olmayan niteliği sayesinde kişiler hem kendilerinin, hem de başkalarının hislerini ve duygularını daha doğru ve açık bir şekilde algılayabilirler. Böylelikle ortaya çıkan içsel farkındalık hali, duygusal zekânın duygu yönetimi ve kullanımı özelliğini de olumlu olarak etkiler. Ayrıca, mevcut duyguların farkındalığı, duyguların zamanında kullanılmasını da kolaylaştırabilir. Sonuç olarak, mindfulness duygusal zekânın gelişimini kolaylaştırmaktadır (Park & Dhandra, 2017, s. 1206). Araştırmalar, mindfulnessın, bireylerin duygularını doğru bir şekilde algılamalarına ve kendileri ile başkalarındaki duyguları etkili bir şekilde düzenlemelerine katkıda bulunacağını ve böylelikle duygusal yetkinliklerin gelişimini kolaylaştırabileceğini ve bunun da olumlu sonuçlara sebep olacağına dikkat çekmektedir (Chambers, Gullone & Allen, 2009).

Aydoğmuş (2023), mindfulness ile örgütsel çıktılar -iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti- ilişkisinde duygusal zekânın aracılık etkisi, çalışmada, araştırma modelinin teorik alt yapısını pozitif yönelim teorisine (positive orientation theory) dayandırmıştır. Pozitif yönelim kuramına göre, kişinin kendisine, hayata ve geleceğe olumlu bir tutumla bakması, başarısızlıklara,

kayıplara ve olumsuzluklara rağmen kişinin yaşamla daha barışık olmasına sebep olmaktadır. Kişinin, örneğin mindfulnessın etkisiyle artabilecek duygusal zekâsı sayesinde deneyimleyeceği pozitif yönelimi, gerçekliği olumlu bir mercekten görme ve yüzleşme biçimi olarak kabul edilir (Caprara vd., 2009). Araştırmalar, olumlu yönelimin iş performansı gibi örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkisine dikkat çekmektedir (Alessandri vd., 2014). Aydoğmuş'un (2023) bu araştırmasında, pozitif yönelim teorisinden yola çıkarak kişilerin olumlu duygulara sahip olduklarında (örn. mindfulnessın duygusal zekâyâ olan olumlu etkisi yoluyla), bu durumun pozitif sonuçlara (örn. örgütsel çıktılara) neden olacağının beklenmesi söz konusudur. Tüm bu nedenlerden dolayı araştırmasında, çalışanların mindfulness seviyeleri ile iş tatminleri, iş performansları ve işten ayrılma niyetleri (örgütsel çıktılar) arasında duygusal zekâ seviyelerinin aracılık etkisini incelemiştir.

Bu teorik altyapıya göre kurulmuş hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Mindfulnessın iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2: Mindfulnessın algılanan stres üzerinde (stresi azaltan) olumsuz yönde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 3: Algılanan stresin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolü vardır.

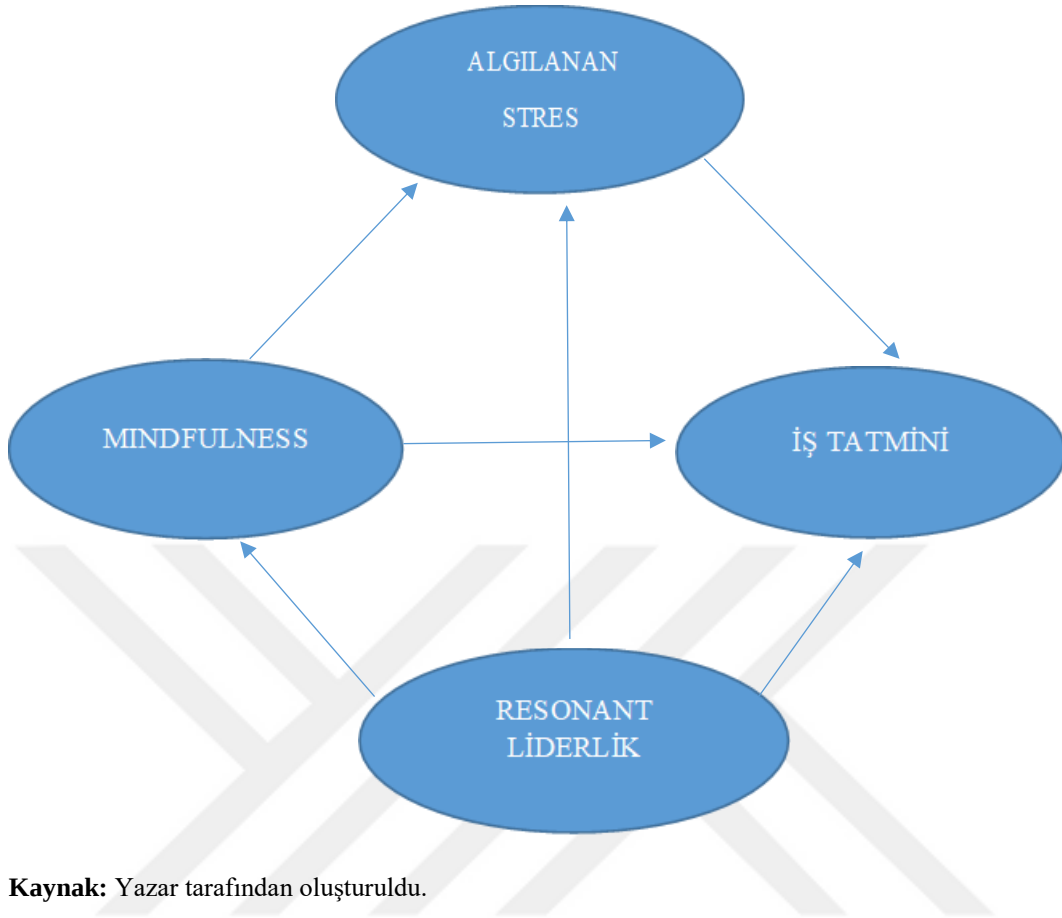
Hipotez 5: Resonant liderliğin algılanan stres üzerinde (stresi azaltan) olumsuz yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6: Resonant liderliğin mindfulness üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 7: Resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinde mindfulnessın aracılık rolü vardır.

Hipotez 8: Resonant liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.

Şekil 4.2: Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

4.6. Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle katılımcıların demografik bilgileri sunulacak, sonrasında kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri anlatılacaktır. Daha sonra ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizlerine ilişkin bilgilere yer verilerek değişkenler arasındaki ilişki ve etki analizi bilgileri ifade edilecektir. Analizler, LISREL 8.7 ve SPSS 25.0 istatistik paket programlarıyla yapılmış olup, Microsoft Office programlarından Excel aracılığıyla düzenlenmiştir.

4.6.1. Demografik Bulgular

Tablo 4.1: Katılımcıların Cinsiyetine Ait Demografik Bulgular

Cinsiyet	Gup	n	%
	Kadın	359	50,71%
	Erkek	349	49,29%
	Toplam	708	100,00%

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.1’de katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde, 708 kişilik örnekleme, katılımcıların %50.71’inin (n: 359) kadın, %49.29’unun (n: 349) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesinde frekans ve yüzde analizi yapılmıştır.

Tablo 4.2: Katılımcıların Eğitim Durumuna Ait Demografik Bulgular

	Grup	n	%
Eğitim Durumu	İlkokul	13	1,84%
	Ortaokul	28	3,95%
	Lise	37	5,23%
	ÖnLisans	164	23,16%
	Lisans	224	31,64%
	Yüksek Lisans	198	27,97%
	Doktora	44	6,21%
	Toplam	708	100,00%

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.2’de ise çalışanların eğitim durumu incelenmektedir. Tabloya göre 708 kişilik örneklem içinde, katılımcıların % 1,84’ü (n: 13) ilkokul mezunu, %3,95’i (n: 28) ortaokul mezunu, %5,23’ü (n: 37) lise mezunu ve %23,16’sı (n: 164) önlisans mezunudur.

Tablo 4.2 incelenmeye devam edildiğinde, katılımcıların %31,64’ü (n: 224) lisans mezunu, %27,97’si (n: 198) yüksek lisans mezunu, %6,21’i (n: 44) doktora mezunudur.

Tablo 4.3: Katılımcıların Yaş Gruplarına Ait Demografik Bulgular

	Grup	n	%
Yaş	22-33	197	27,82
	34-44	173	24,44
	44-55	191	26,98
	56+	147	20,76

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.3’e göre, katılımcıların %27,82’si (n: 197) 22-33 yaş grubu aralığında, %24,44’ü (n:173) 34-44 yaş grubu aralığında, %26,98’i (n:191) 44-55 yaş grubu aralığında ve %20,76’sı (n: 147) 56 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 4.4: Katılımcıların Yaş Grupları ve Sektör Tecrübelerine Ait Demografik Bulgular

Değişken	n	min.	Max.	Ortalama
Yaş	708	22	63	42,99
Sektör Tecrübesi	708	1	48	19,34

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.4'e göre, katılımcıların en genci 22 yaşındayken, en yaşlısı 63 yaşında olup örneklem grubunun yaş ortalaması 42,99'dur. Katılımcılardan sektör tecrübesi en az olan kişinin 1 yıllık, en fazla olan kişinin ise 48 yıllık sektör tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalama sektör tecrübesi ise 19,34 yıldır.

Tablo 4.5: Katılımcıların Sektör Tecrübelerine Ait Demografik Bulgular

	Yıl	n	%
Sektör Tecrübesi	1-10	217	30,65
	11-21	165	23,31
	21-30	175	24,72
	31 +	151	21,33

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.5'e göre, katılımcıların %30,65'i (n: 217) 1 ila 10 yıl aralığında, %23,31'i (n:165) 11-21 yıl aralığında, %24,72'si (n: 175) 21-30 yıl aralığında, %21,33'ü (n: 151) 31 veya daha fazla yıllık sektör tecrübesine sahiptir.

4.6.2. Kullanılan Ölçüm Araçları ve Analizleri

Bu başlık altında araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler verilerek, ulusal alanyazında Erme (2021) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye çevirisi yapılan İşyerinde Mindfulness Ölçeği başta olmak üzere ve diğer ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilerek geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri bağlamında analizleri sunulacaktır.

Analizlerde önem düzeyi $p=0.05$ ve $p=0.01$ olarak kabul edilmiş ve araştırmada öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (Internal Consistency) yöntemiyle hesaplanmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik

ölçütünden faydalanılmıştır. Daha sonra madde toplam korelasyonu belirlenmiş ve herhangi bir ölçek maddesinin silinmesi halinde Cronbach Alpha değerlerindeki değişimin ne şekilde olacağı incelenmiştir.

Ölçek geçerliliğini test etmek maksadı ile sırasıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) modelin uygunluğunun tespit edilmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır.

Bu çalışmada Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi ile birlikte, IFI, CFI, RMSEA, GFI, RMR gibi uyum kriterleride dikkate alınmıştır (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003). Araştırma hipotezlerine ait sonuçların incelenmesi için yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin dağılımın incelenmesi için normal dağılım analizleri ve merkezi eğilim ölçümleri ve basıklık-çarpıklık değerlerinden yararlanılmış olup katılımcıların her bir ölçüme katılım düzeyleri ise ortalama ve standart sapma değerleri ile incelenmiştir.

Tablo 4.6: Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Kaynak: Schermelleh-Engel, K. – Moosbrugger, H. – Müller, H. (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

4.6.2.1. İşyerinde Mindfulness Ölçeği

Bu ölçek Manier (2019), tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Erme (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek orijinalinde bireysel ve örgütsel mindfulness olmak üzere iki boyutlu olarak oluşturulmuştur. Bu araştırma kapsamında mindfulness bireysel düzeyde ele alınmaktadır.

Ölçeğin orijinal halinde 6 adet bireysel mindfulness ifadesi ve 5 adet örgütsel mindfulness ifadesi olmak üzere toplam 11 ifade bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece 6 ifadeli bireysel mindfulness boyutu kullanılmaktadır. Ölçek skalası olarak “1-asla, 2-nadiren, 3-ara sıra, 4-bazen, 5-sık sık, 6- genellikle, 7-her zaman” şeklinde 7’li likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Kısa ve anlaşılır olması açısından bu ölçek seçilmekle birlikte, işyerinde mindfulnessın her yönüyle yansıtılması için Erme (2021) tarafından farkındalık bileşenleri kapsamında ifade eklemeleri yapılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları yapılmış ve ölçekteki maddelerin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30 değerinin altında bir değer almaması beklenmiştir (Büyüköztürk, 2009).

Ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmamasına karar vermek için faktör yükü değerinin 0,45’ten büyük olması koşulu göz önünde bulundurulmuştur. (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda ölçekteki maddelerin örtüşmesi incelenerek tek bir faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır.

İşyerinde Mindfulness Ölçeği’ndeki 5,6,8 ve 11 numaralı sorular faktör yükü düşük olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte geriye kalan maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30’un altında olmaması, ölçekten daha fazla madde çıkarılmasına gerek duyulmadığını göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Cronbach Alpha Değeri = 0,951).

Faktör analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşullar incelenmiştir. Bu koşullardan ilki veri sayısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterli sayıda olup olmamasıdır. Buna karar vermek amacıyla, Kaiser - Myer Olkin (KMO) ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının incelenmesi için Barlett Küresellik

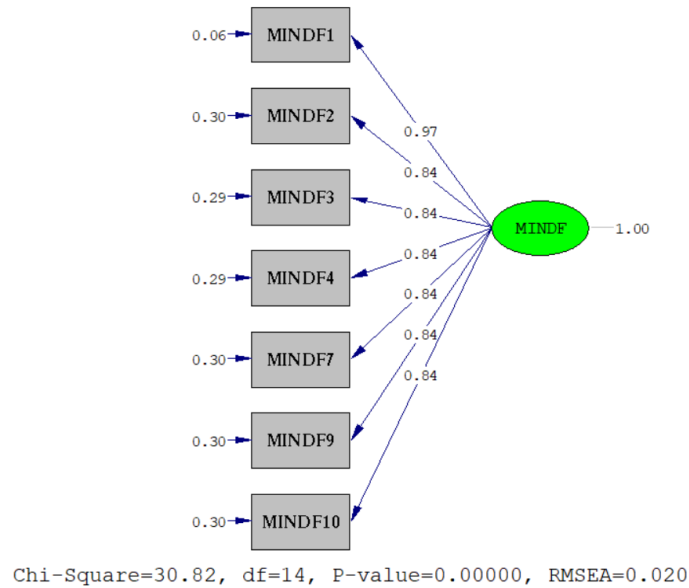
Testleri incelenmiştir (Tabachnick & Fidel, 2014). KMO değerinin 0,60'tan fazla çıkmış (KMO: 0,947) ve Barlett Küresellik Testi ise %99 güven aralığında anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$).

Bu sonuçlara göre, örneklem veri setinin faktör analizine uygun olduğu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olduğu ispat edilmiştir (Kan ve Akbaş, 2005).

Faktör analizi sonucunda ölçeğin, tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam Açıklanan Varyans Değerinin %77.37 olduğu görülmektedir. Ölçek tek faktörlü olduğundan herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait Path Diyagramı (Yol Diyagramı) Şekil 4.3 ve Şekil 4.4'te sunulmuştur.

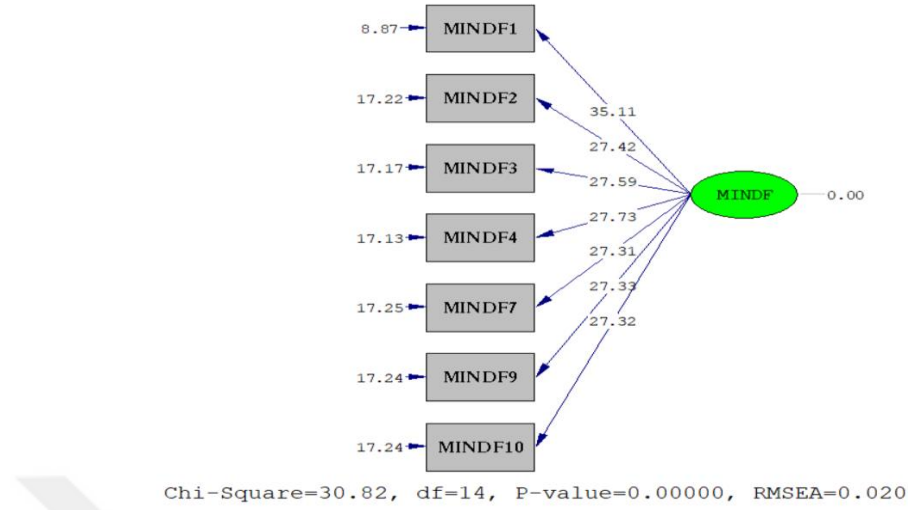
Şekil 4.3: İşyerinde Mindfulness Ölçeği'ne Ait DFA Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.3 incelendiğinde İşyerinde Mindfulness ölçeği aracının DFA bulgularında, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0.84–0.97 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler, faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Path Diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Şekil 4.4: İşyerinde Mindfulness Ölçeği'ne Ait DFA Path Diyagramının T Değerleri



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.4'te ölçekteki tüm maddelere ait T değerlerinin 2.58'den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: İşyerinde Mindfulness Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,201	0,020	0,99	0,98	0,97	0,99	0,99	0,023	0,006

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Bir araştırma modelinin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir veya mükemmel uyum sınırları içinde olması gerekmektedir. DFA sonucunda, elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 2,201 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,020 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisine yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuç açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

4.6.2.2. Resonant Liderlik Ölçeği

Estabrooks ve arkadaşları tarafından 2009 yılında “Alberta Bağlam Aracının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı çalışmasında Alberta Bağlam Aracının bir alt ölçeği olarak geliştirilmiştir.

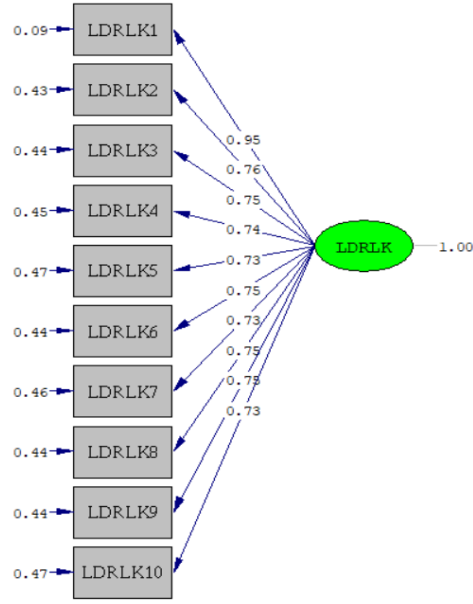
Araştırmacılar resonant liderliği tek boyutlu olarak 10 ifade ile ölçmektedir. Ayrıca aynı ölçekte resonant liderliğin 6 ifadeli kısa versiyonu da (1, 3, 5, 6, 7 ve 8. ifadeler) bulunmaktadır. Ters kodlu bir ifadenin bulunmadığı ölçekteki ifadeler 5’li likert tipinde hazırlanmıştır. Ankete verilen yanıtlardan; 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum’u ifade eder. Ölçek, Sürücü ve Yıkılmaz (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları yapılmış ve ölçekteki maddelerin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30 değerinin altında bir değer almaması beklenmiştir (Büyüköztürk, 2009).

Ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değeri 0,30’un altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,947). KMO değerinin (0,966), 0,60’tan fazla olduğu görülmüş ve Barlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). 10 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %67.74 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin tek faktörlü olmasından dolayı herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA’sına ait Path Diyagramı Şekil 4.5 ve Şekil 4.6’da sunulmuştur.

Şekil 4.5: Resonant Liderlik Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

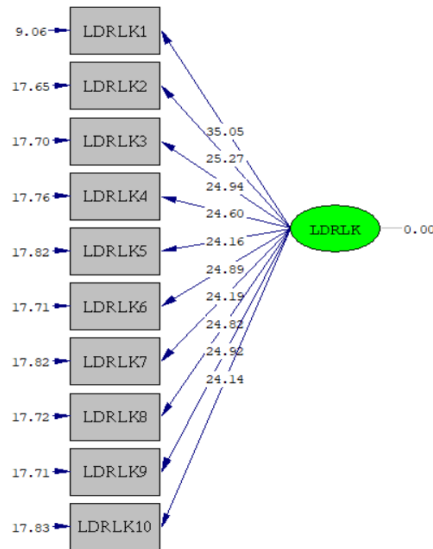


Chi-Square=70.10, df=35, P-value=0.00057, RMSEA=0.037

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.5 incelendiğinde Resonant Liderlik ölçeği aracının DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0.73–0.95 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Şekil 4.6: Resonant Liderlik Ölçeği'ne Ait DFA Path Diyagramının T Değerleri



Chi-Square=70.10, df=35, P-value=0.00057, RMSEA=0.037

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.6’da ölçekteki tüm maddelere ait T değerinin 2.58’den büyük olduğu ve bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8: Resonant Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,002	0,037	0,99	0,98	0,97	0,99	0,99	0,029	0,017

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df serbestlik derecesine olan oranının 2.002 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,037 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisine yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuç açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

4.6.2.3. Algılanan Stres Ölçeği

Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen; Eskin, Dereboy, Harlak ve Demirkıran (2013) tarafından uyarlanan 5 boyutlu 14 maddeden oluşan ölçektir. 1= Hiçbir Zaman, 2=Neredeyse Hiçbir Zaman, 3=Bazen, 4= Oldukça Sık, 5= Çok Sık şeklinde 5’li Likert Ölçeği ile kullanılmaktadır.

Algılanan Stres Ölçeği’nde, ölçek madde ilişki değeri, ölçekteki maddelerin diğer ölçek maddeleriyle olan ilişkisini ifade etmektedir. Bu ilişki değerinin 0,30’un altında olmaması, bu ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığını göstermiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,978).

KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett Küresellik Testi ise anlamlı bulunmuştur (p<0.01).

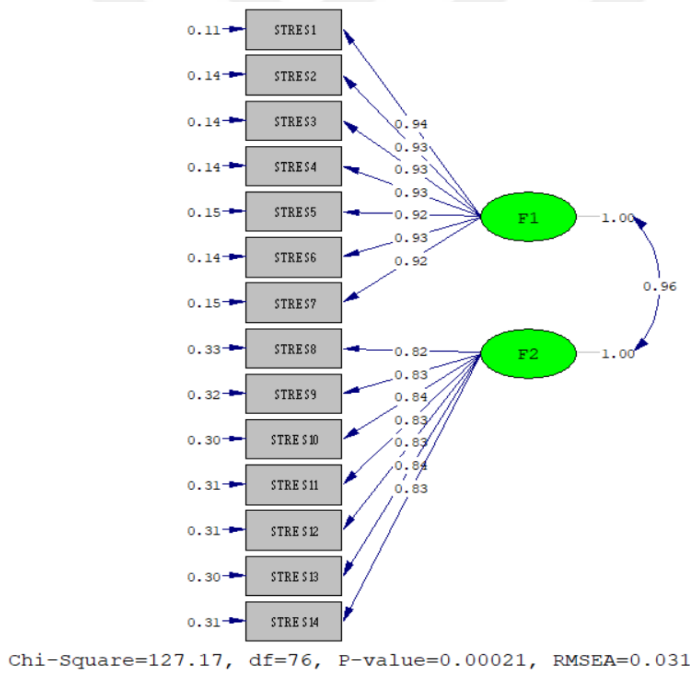
Ölçeğin kaç faktörlü olduğuna dair yapılan analizde, bir ölçek maddesinin kırılma noktasına karar vermek için faktör yük değerinin 0,45 değerinden fazla bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek bir faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. 14 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda iki faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %81.11 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin tek faktörden fazla bir yapıda olmasından dolayı “varimax” döndürme tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin birinci faktörünün tek başına 6.531’lik öz değer ile ölçeğin %46.65’ini açıkladığı ve bu faktörün güvenirlik düzeyinin 0.977 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin ikinci faktörünün tek başına 4.824’lük öz değer ile ölçeğin %34.46’sını açıkladığı ve bu faktörün güvenirlik düzeyinin 0.939 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktörler altındaki maddeler incelendiğinde faktörlere sırasıyla “**Yetersiz Özyeterlilik Algısı**”, “**Stres/Rahatsızlık Algısı**” adları verilmiştir.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA’sına ait Path Diyagramı Şekil 4.7 ve Şekil 4.8’de sunulmuştur.

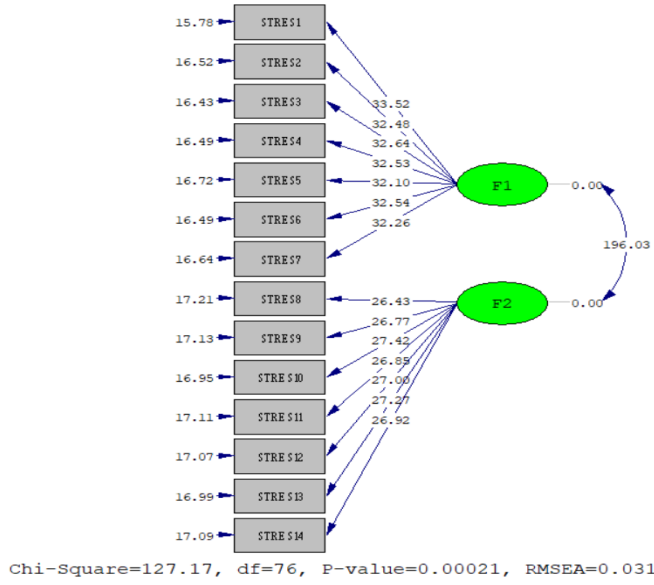
Şekil 4.7: Algılanan Stres Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.7 incelendiğinde Algılanan Stres Ölçeği’nin DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0.82–0.94 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Şekil 4.8: Algılanan Stres Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı T Değerleri



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.8’de ölçekteki tüm maddelere ait T değerinin 2.58’den büyük olduğu ve bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Algılanan Stres Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,673	0,031	0,99	0,97	0,97	0,99	0,99	0,024	0,013

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X^2 değerinin df değerine olan oranının 1.673 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,031 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisine yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuç açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

4.6.2.4. İş Tatmini Ölçeği

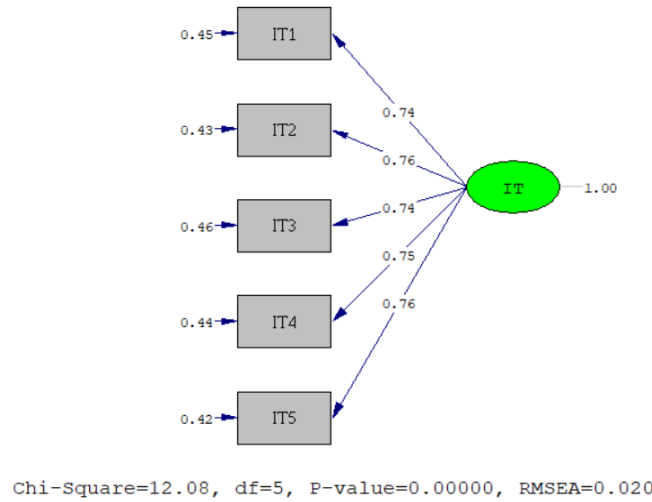
Brayfield ve Rothe (1951) tarafından 18 madde olarak geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa forma dönüştürülen, Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Tatmini Ölçeği’nin ters maddeleri başta olmak üzere tüm maddelerin yeniden yorumlanmış hali kullanılmıştır. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum

Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki Likert Ölçeği ile kullanılmıştır.

Ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değeri 0,30'un altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,864). KMO değeri 0,60 değerinden fazla ve Barlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). 5 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %64.80 olduğu belirlenmiştir. Ölçek tek faktörlü olduğundan herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait Path Diyagramı Şekil 4.9 ve Şekil 4.10'da sunulmuştur.

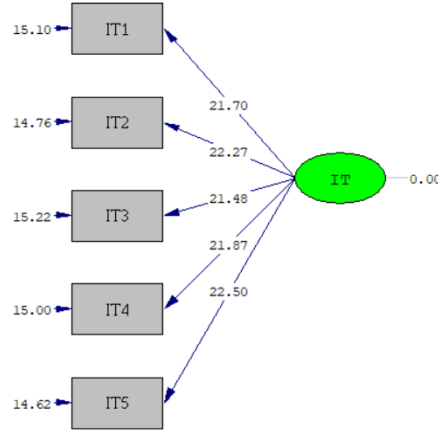
Şekil 4.9: İş Tatmini Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.9 incelendiğinde İş Tatmini Ölçeği'nin DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0.74–0.76 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Şekil 4.10: İş Tatmini Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramına Ait T Değerleri



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.10’da ölçekteki tüm maddelere ait T değerinin 2.58’den büyük olduğu bu nedenle tüm maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10: İş Tatmini Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2.416	0,020	0,99	0,98	0,99	0,99	0,99	0,011	0,006

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df serbestlik derecesine olan oranının 2.416 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,020 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuç açıklanan faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

4.6.3. Betimsel Bulgular, Verilerin Dağılımı ve Değişkenler Arası İlişki Analizleri

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklere ait betimsel bulgular, verilerin dağılımı ve ölçekler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Tablo 4.11: Araştırma Verilerine Ait Normallik Dağılımı Sonuçları

Ölçümler	Merkezi Eğilim		Basıklık-Çarpıklık	
	Ort.	Medyan	Basıklık	Çarpıklık
Mindfulness	4,13	4,00	-0,101	-1,521
Resonant Liderlik	2,95	3,40	-0,210	-1,622
Yetersiz Özyeterlilik Algısı	2,73	1,71	0,325	-1,713
Stres/Rahatsızlık Algısı	2,83	2,43	0,262	-1,585
Stres Genel	2,78	2,00	0,308	-1,748
İş Tatmini	3,08	3,40	-0,118	-1,498

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Verilerin dağılımını incelerken merkezi eğilim ölçüleri baz alınmıştır. Merkezi eğilim ölçülerinden ortalama değeri ile medyan değerinin yakınlığı ve basıklık ile çarpıklık değerlerinin ± 2 değerleri arasında olması verilerin dağılımının normal dağıldığını göstermektedir. (George & Mallery 2010). Buna göre, analizlerde normal dağılım teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 4.12: Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Ölçümler	Ort.	S.s
Mindfulness	4,13	1,71
Resonant Liderlik	2,95	1,15
Yetersiz Özyeterlilik Algısı	2,73	1,38
Stres/Rahatsızlık Algısı	2,83	1,11
Stres Genel	2,78	1,22
İş Tatmini	3,08	1,03

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Likert formatında oluşturulan ölçeklerde elde edilen puanlar sonucu katılımcıların yanıt düzeylerinin hesaplanmasında 0,8 puan aralığı ($4/5=0,80$) kullanılmıştır. Bu durumda 5’li Likert yapısındaki ölçeğin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0,8’lik puan aralığı eklenerek her ölçüm düzeyine denk gelen aralık hesaplanmaktadır.

Buna göre, 1-1,80 aralığı “çok düşük”, 1,81-2,6 aralığı “düşük”, 2,61-3,4 aralığı “orta”, 3,41-4,2 aralığı “yüksek” ve 4,21-5,0 aralığı “çok yüksek” düzeyi temsil etmektedir ve eğer ölçek toplam puan ile hesaplanıyorsa o zaman bu aralıkların madde sayısı ile çarpılması gerekir (Durmaz 2020).

7’li Likert yapısındaki İşyerinde Mindfulness Ölçeği için, 0,85 puan aralığı ($6/7=0,85$) kullanılmış olup 1 puanın üzerine 0,85’lik puan aralığı eklenerek her ölçüm düzeyine denk gelen aralık hesaplanmaktadır. Buna göre, 1-1,86 aralığı “asla”, 1,86-2,71 aralığı “nadiren”, 2,71-3,57 aralığı “ara sıra”, 3,57-4,43 aralığı

“bazen”, 4,43-5,29 aralığı “sık sık”, 5,29-6,14 aralığı “genellikle”, 6,14-7,0 aralığı ise “her zaman” seçeneklerine denk gelmektedir. Tablo 4.12’ye göre mindfulness ortalamasının 4,13 çıkmasıyla 3,57-4,43 aralığında “bazen” e denk geldiğinden, mindfulness ölçeği için mindfulness algısının orta düzeyde olduğu söylenmektedir.

Bu bilgiler ışığında 5’li Likert yapısındaki diğer ölçekler için katılımcıların; resonant liderlik algısının 2.95 ± 1.15 ile orta düzeyde, yetersiz özyeterlilik algısı 2.73 ± 1.38 ile orta düzeyde, stres/rahatsızlık algısı düzeylerinin 2.83 ± 1.11 ile yine orta düzeyde olduğu, genel stres düzeyinin 2.78 ± 1.22 orta düzeyde ve iş tatmini düzeylerinin 3.08 ± 1.03 ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.13: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Sonuçları

Değişkenler	Mindfulness	Resonant Liderlik	Yetersiz Özyeterlilik Algısı	Stres/Rahatsızlık Algısı	Stres Genel	İş Tatmini
Mindfulness	1	,645**	-,845**	-,779**	-,833**	,602**
Resonant Liderlik		1	-,694**	-,670**	-,697**	,869**
Yetersiz Özyeterlilik Algısı			1	,920**	,984**	-,649**
Stres/Rahatsızlık Algısı				1	,975**	-,603**
Stres Genel					1	-,642**
İş Tatmini						1

**p<0.01; Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

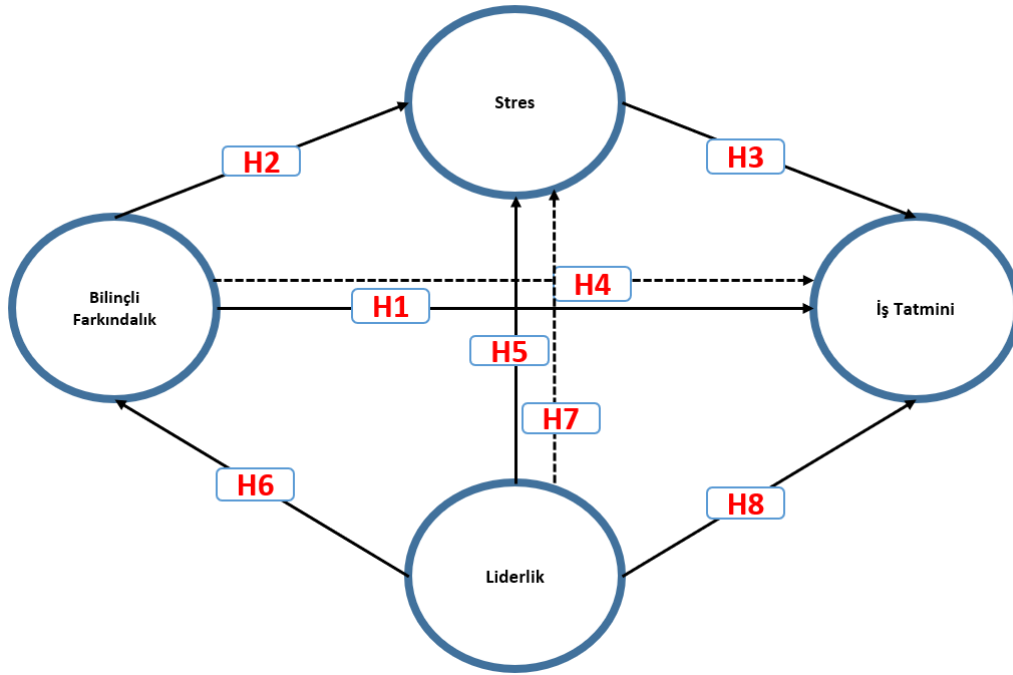
Tablo 4.13 incelendiğinde araştırmaya dâhil olan katılımcıların mindfulness düzeyleri ile resonant liderlik düzeyleri arasında pozitif yönü anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0.645$; $p<0.01$), algılanan stres düzeyleri arasında negatif yönü anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r= -0.833$; $p<0.01$) ve iş tatmini arasında pozitif yönü anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0.602$; $p<0.01$) belirlenmiştir.

Katılımcıların resonant liderlik düzeyleri ile algılanan stres düzeyleri arasında yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ($r= -0.697$; $p<0.01$) ve iş tatmini arasında pozitif yönü anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0.869$; $p<0.01$) belirlenmiştir. Katılımcıların stres düzeyleri ile iş tatmini arasında negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r= -0.642$; $p<0.01$) belirlenmiştir.

4.6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlere Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma amacına uygun olarak kurulan model ve hipotezlere ait model sonuçlarına yer verilmiştir.

Şekil 4.11: Veri Analizinde Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Araştırma modeline göre araştırma için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1: Mindfulnessın iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Mindfulnessın algılanan stres üzerinde (stresi azaltan) olumsuz yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Algılanan stresin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolü vardır.

H5: Resonant liderliğin algılanan stres üzerinde (stresi azaltan) olumsuz yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Resonant liderliğin mindfulness üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

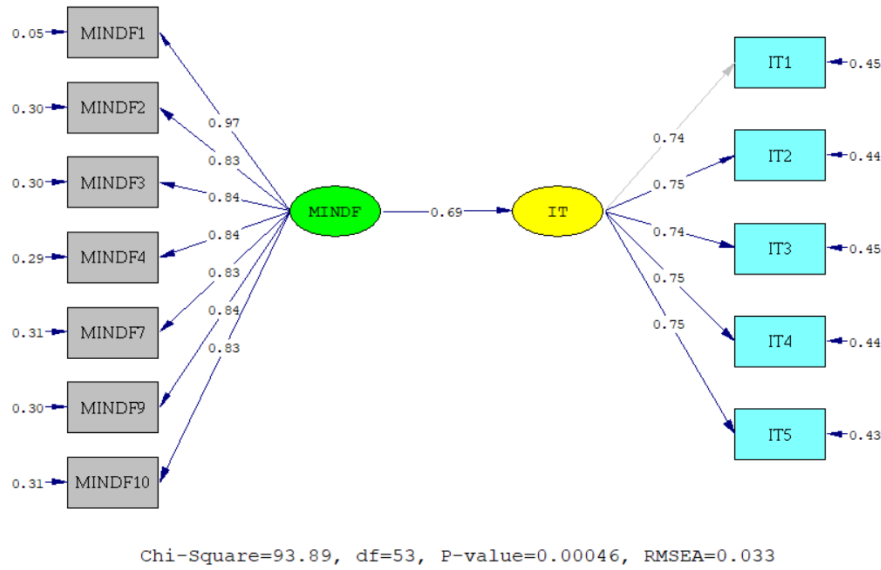
H7: Resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinde mindfulnessın aracılık rolü vardır.

H8: Resonant liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

4.6.4.1. Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Bulgular:

Araştırmanın mindfulnessın iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisinin olup olmadığının belirlendiği modele ait Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi Yol Diyagramı (Path Diyagramı) Şekil 4.12’de, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri Tablo 4.14’te verilmiştir.

Şekil 4.12: Mindfulnessın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.12’deki araştırmanın birinci hipotezinin yapısal eşitlik modeline ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 93.89$, $sd = 53$, $p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1.772$), 3’ün altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir.

Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .033$, $RMR = .058$, $SRMR = .023$, $GFI = .98$, $AGFI = .97$ ve $CFI = .99$, $NFI = .99$ ve $NNFI = .99$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.14: Mindfulnessın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Yollar	S.P.T	t	Sonuç
MINF==>IT	0,69	16,08**	Doğrulandı
**P<0.01			

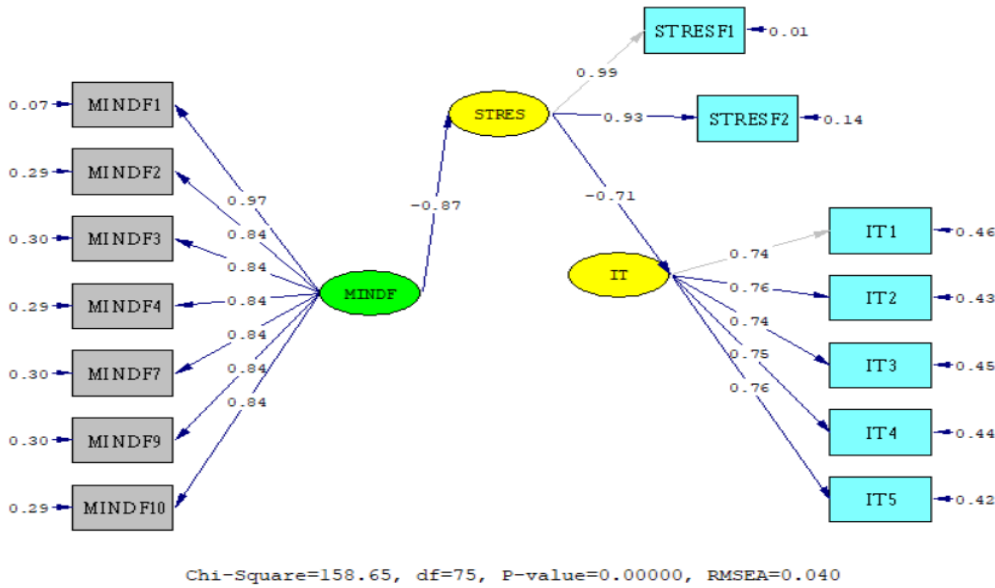
Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.14 incelendiğinde; araştırmanın birinci hipotezi olan mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=16.08>2.58$). Bu sonuç, katılımcıların mindfulness düzeylerinde 1 birimlik artış olduğunda iş tatmini düzeylerinde de 0,69'luk bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.

4.6.4.2. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezlerine Ait Bulgular:

Mindfulnessın algılanan stres üzerinde ve algılanan stresin iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olup olmadığının belirlendiği modele ait Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi Yol Diyagramı (Path Diyagramı) Şekil 4.13 ve analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri Tablo 4.15'te verilmiştir.

Şekil 4.13: Mindfulnessın Algılanan Stres ve Algılanan Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.13'te araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerinin yapısal eşitlik modeline ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 158.65$, $sd = 75$, $p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2.115$) 3'ün altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait

uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .040, RMR = .059, SRMR = .022, GFI = .98, AGFI = .97 ve CFI = .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15: Mindfulnessın Algılanan Stres ve Algılanan Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Yollar	S.P.T	t	Sonuç
H ₂ : Mindfulnessın algılanan stres üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	MINF==>STRES	-0,87	-28,80**	Doğrulandı
H ₃ : Algılanan stresin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	STRES==>IT	-0,71	-17,89**	Doğrulandı

****P<0.01**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.15 incelendiğinde, araştırmanın ikinci hipotezi olan mindfulnessın algılanan stres üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-28.80>2.58$). Bu sonuç, katılımcıların mindfulness düzeylerindeki 1 birimlik artışın, algılanan stres düzeylerinde 0,87 birimlik azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

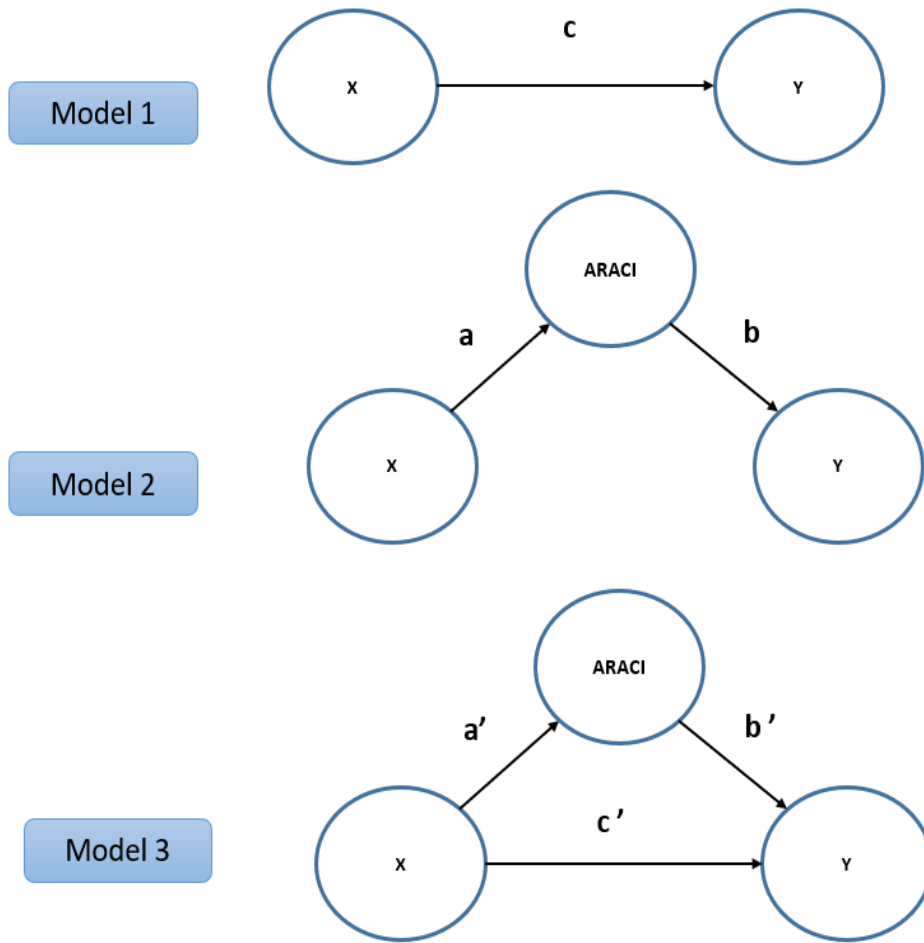
Araştırmanın üçüncü hipotezi olan algılanan stresin iş tatmini üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-17.89>2.58$). Bu sonuç, katılımcıların algıladıkları stres düzeylerindeki 1 birimlik artışın, iş tatmini düzeylerinde 0,71 birimlik azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

4.6.4.3. Aracılık Etkisi

Yapısal modellerde bir değişkenin aracılık rolü farklı yöntemlerle test edilebilir. Bu çalışmada her 3 yöntem de kullanılmıştır. Yöntemlerden en yaygın olanı Baron ve Kenny'nin kullandığı yöntemdir, Baron ve Kenny'ye göre bir değişkenin aracılık rolü 3 aşamalı modelleme ile belirlenebilir. Birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi (modeldeki c yolu), ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelendiği model (modeldeki a ve b yolu) ve üçüncü olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelendiği modelde aracı değişkenin de eklendiği modeldir.

Baron ve Kenny'ye göre birinci modeldeki c yolunun anlamlı olması, ikinci modeldeki a ve b yolunun anlamlı olması sonucu aracılık etkisine bakılabilir ve eğer aracılık etkisinin incelendiği üçüncü modelde c' yolunun Beta değeri birinci modeldeki c değerine göre azalmış ise ve anlamlılığını yitirmemişse o zaman kısmi aracılık eğer anlamlılığını yitirmiş ise tam aracılıktan bahsedilebilir. Baron ve Kenny'ye göre aracılık yolları Şekil 4.14'te verilmiştir.

Şekil 4.14: Araştırmanın Aracılık Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Teorik Model



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Kullanılan diğer yöntem ise Zhao ve arkadaşlarının yöntemidir. Temel olarak Zhao ve arkadaşları, Baron ve Kenny'ye göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin olduğu yol katsayısını reddederler.

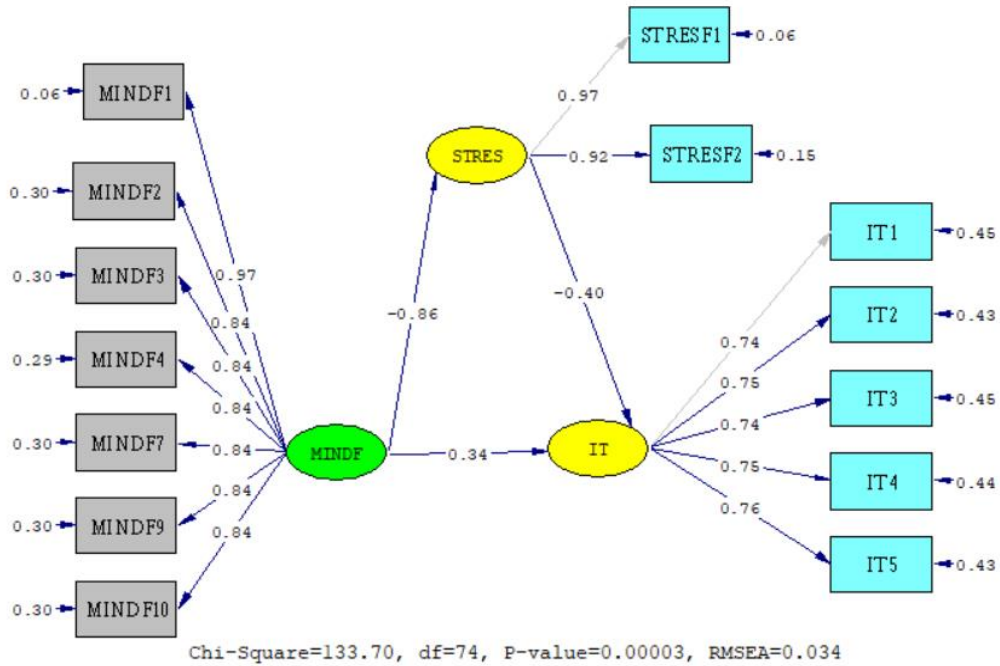
Zhao vd. (2010), Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracılık etkisi sınıflandırmasının (tam, kısmi ve aracılık yok) yanıltıcı araştırma sonuçları

ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmalarında, aracılık etkisi ile ilgili üç yaklaşım (tamamlayıcı aracılık etkisi, rekabetçi aracılık etkisi ve yalnızca dolaylı aracılık etkisi) ve aracılık etkisi olmaması durumu ile ilgili ise iki yaklaşım (doğrudan aracılık dışı etki ve etkisiz aracılık dışı etki) önermişlerdir. Eğer dolaylı etki anlamlı ise (modeldeki a ve b yolu), direkt etkiye bakılır ve eğer direkt etki anlamlıysa (modeldeki c' yolu) bu durumda a, b ve c' yollarının çarpımı pozitif mi negatif mi olduğuna bakılır. Eğer bu yollar pozitif ise kısmı bütünleyici aracılık vardır eğer bu yollar negatif ise kısmı rekabetçi aracılıktan söz edilir.

4.6.4.4. Araştırmanın Dördüncü Hipotezine Ait Bulgular

Mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan stres değişkeninin aracılık gösterip göstermediğine karar verilecek olan modele (Şekil 4.14'teki Model 3'e göre) ait sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Şekil 4.15: Mindfulnessın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Algılanan Stresin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.15'te araştırmanın dördüncü hipotezine ait yapısal eşitlik modeline ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 133.70$, sd = 74, p = .000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1.806$) 3'ün

altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .034, RMR = .053, SRMR = .022, GFI = .97, AGFI = .96 ve CFI = .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Aracılık modeline ait etki katsayıları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16: Algılanan Stresin Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yol	Etki Katsayıları		
	Standarize β	t	p
MINF==>STRES	-0,86	-28,76**	<0.01
STRES==>IT	-0,40	-6,11**	<0.01
MINF==>IT	0,34	5,15**	<0.01

**p<0.01

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.15 ve Tablo 4.16 incelendiğinde aracılık rolünün incelenmesi mindfulnessın algılanan stres üzerinde -0,86’lık etkisi olduğu ve bunun %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ve algılanan stresin iş tatmini üzerinde -0.40’lık etkisi olduğu ve bunun %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Baron ve Kenny’ye göre aracılıktan bahsedebilmek için aracı değişkenin olmadığı bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin verildiği ilk modele bakılması gerektiğinden, Şekil 4.14’teki Model 1 dikkate alındığında, Şekil 4.12’de belirtilen mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisinin 0.69, (Tablo 4.14’e göre $t=16.08>2.58$) olduğu belirlenmiştir.

Aracı değişkenin modele dahil olması sonucunda Şekil 4.14’teki Model 2 dikkate alındığında, Şekil 4.15’te görüldüğü gibi mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisinin 0.34’e düştüğü ve etkisinin anlamlı (Tablo 4.16’ya göre $t=5.15>2.58$) yönde olduğu belirlenmiştir.

İlk hipotezde mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisi 0.69 iken aracı değişken olan algılanan stres modele dahil edildiğinde, bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama 0.34’e düşürdüğü belirlendiği için kısmi aracılıktan söz edilmektedir.

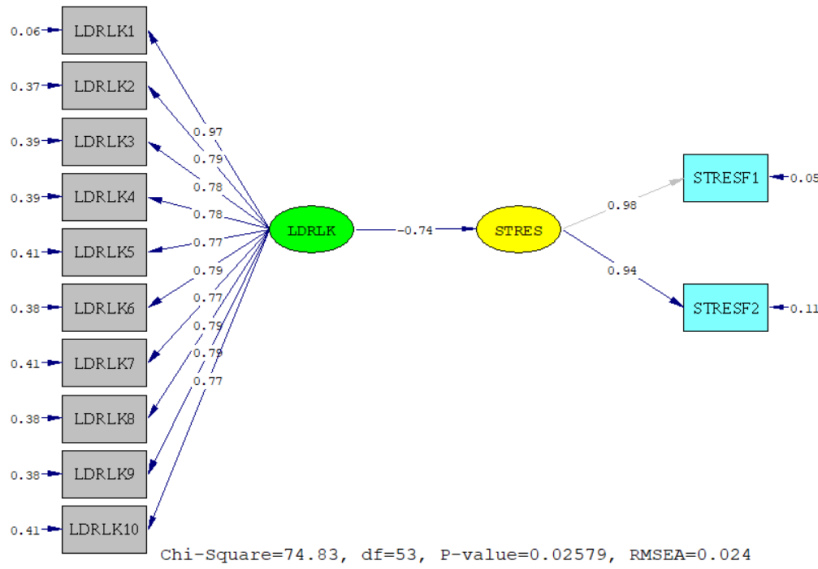
Zhao ve arkadaşlarının yöntemine göre incelendiğinde, Şekil 4.15’te tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Şekil 4.15’te c yolunun anlamlı olması sonucu a,b ve c yollarındaki kat sayıların çarpımına bakıldığında bu çarpımların (-

0.86*-0.40*0.34=0.117) pozitif olduğu belirlenmiştir. Bu çarpımların pozitif olması kısmi bütünleyici aracılık olduğu anlamına gelmektedir.

4.6.4.5. Araştırmanın Beşinci Hipotezine Ait Bulgular

Resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlendiği modele ait Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi Yol Diyagramı (Path Diyagramı) Şekil 4.16’da, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri ise Tablo 4.17’de verilmiştir.

Şekil 4.16: Resonant Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.16’daki araştırmanın beşinci hipotezine ait yapısal eşitlik modeline ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 74.83$, $sd = 53$, $p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1.411$) 3’ün altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .024$, $RMR = .031$, $SRMR = .017$, $GFI = .98$, $AGFI = .97$ ve $CFI = .99$, $NFI = .99$ ve $NNFI = .99$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.17: Resonant Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Yollar	S.P.T	t	Sonuç
LDRLK==>STRS	-0,74	-22,04**	Doğrulandı
**p<0.01			

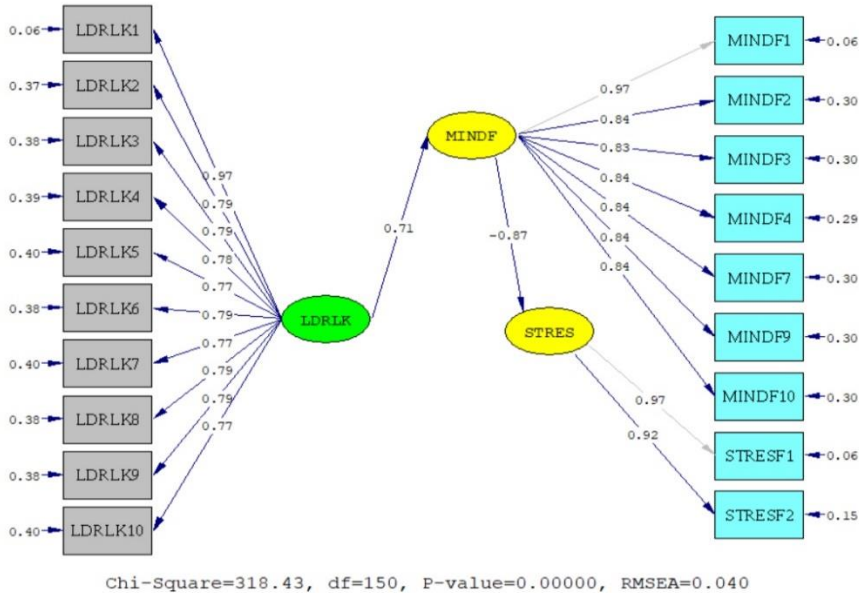
Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.17 incelendiğinde; araştırmanın beşinci hipotezi olan resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-22.04>2.58$). Bu sonuç, katılımcıların resonant liderlik davranışını algılamalarındaki 1 birimlik artışın algılanan stres düzeylerinde de 0,74'lük bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

4.6.4.6. Araştırmanın Altıncı Hipotezine Ait Bulgular

Resonant liderliğin mindfulness üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının belirlendiği modele ait Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi Yol Diyagramı (Path Diyagramı) Şekil 4.17 ve analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri Tablo 4.18'de verilmiştir.

Şekil 4.17: Resonant Liderliğin Mindfulness Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.17'de araştırmanın beşinci hipotezi, araştırmanın ikinci hipotezi hatırlatılarak ele alınmıştır ve modele ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 318.43$, $sd = 150$,

$p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2.122$) 3'ün altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .040, RMR = .063, SRMR = .024, GFI = .96, AGFI = .95 ve CFI = .99, NFI = .99 ve NNFI = .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.18: Resonant Liderliğin Mindfulness Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Yollar	S.P.T	t	Sonuç
H₆: Resonant Liderliğin mindfulness üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	LDRLK==>MINDF	0,71	20,85**	Doğrulandı
H₂: Mindfulnessın algılanan stres üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	MINDF==>STRES	-0,87	-41,48**	Doğrulandı

****P<0.01**

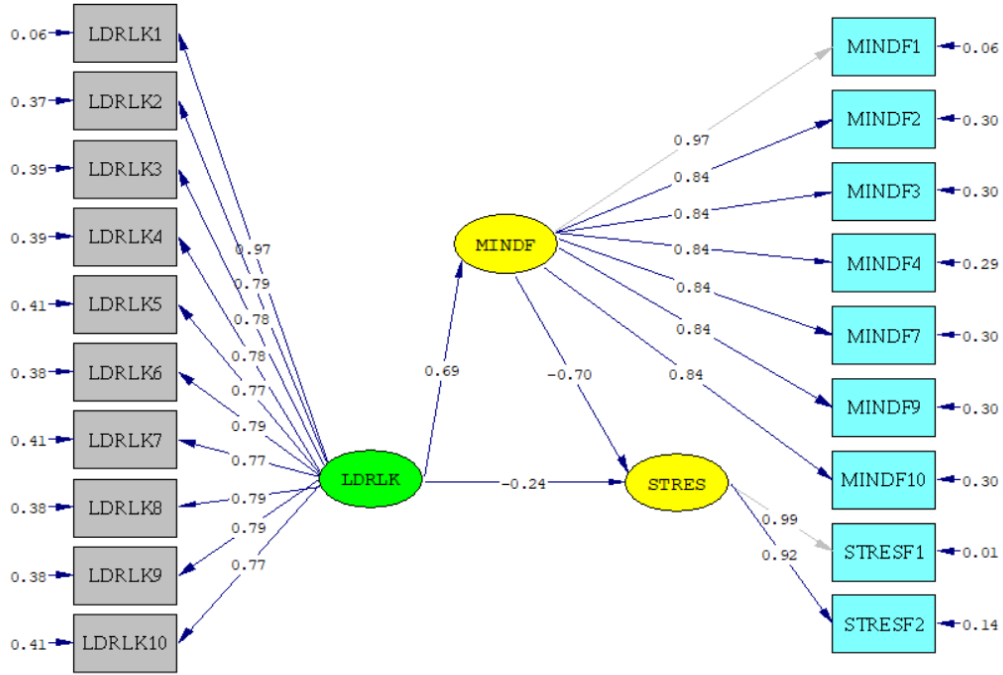
Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.18 incelendiğinde; araştırmanın altıncı hipotezi olan resonant liderliğin mindfulness üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=20.85>2.58$). Bu sonuç, katılımcıların resonant liderlik davranışını algılama düzeylerindeki 1 birimlik artışın mindfulness düzeylerinde de 0,71 birimlik artışa neden olacağını ifade etmektedir. Araştırmanın ikinci hipotezi olan mindfulnessın algılanan stres üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-41.48>2.58$). Bu sonuç, katılımcıların mindfulness düzeylerindeki 1 birimlik artışın algılanan stres düzeylerinde de 0,87 birimlik azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

4.6.4.7. Araştırmanın Yedinci Hipotezine Ait Bulgular:

Resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinde mindfulnessın aracılık gösterip göstermediğine karar verilecek olan modele ait sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Şekil 4.18: Resonant Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Mindfulnessın Aracılık Rolüne Ait Path Diyagramı



Chi-Square=262.94, df=149, P-value=0.00000, RMSEA=0.033

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.18’de araştırmanın yedinci hipotezine ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 262.94$, $sd = 149$, $p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1.765$) 3’ün altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .033$, $RMR = .063$, $SRMR = .024$, $GFI = .98$, $AGFI = .97$ ve $CFI = .99$, $NFI = .99$ ve $NNFI = .99$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Aracılık modeline ait etki katsayıları Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19: Mindfulnessın Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yol	Etki Katsayıları		
	Standarize β	t	p
LDRLK==>MINDF	0,69	20,30**	<0.01
MINDF==>STRES	-0,70	-25,13**	<0.01
LDRLK==>STRES	-0,24	-8,57**	<0.01

**p<0.01

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.18 ve Tablo 4.19 incelendiğinde aracılık rolünün incelenmesi resonant liderliğin mindfulness üzerinde 0,69'luk etkisi olduğu ve bu etkinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ve mindfulnessın algılanan stres üzerinde -0.70'lik etkisi olduğu ve bu etkinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Baron ve Kenny'ye göre aracılıktan bahsedebilmek için aracı değişkenin olmadığı bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin verildiği Şekil 4.14 Model 1 dikkate alındığında, Şekil 4.16'da verilen resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinin -0.74 (Tablo 4.17'ye göre $t=-22.04>2.58$) olduğu belirlenmiştir.

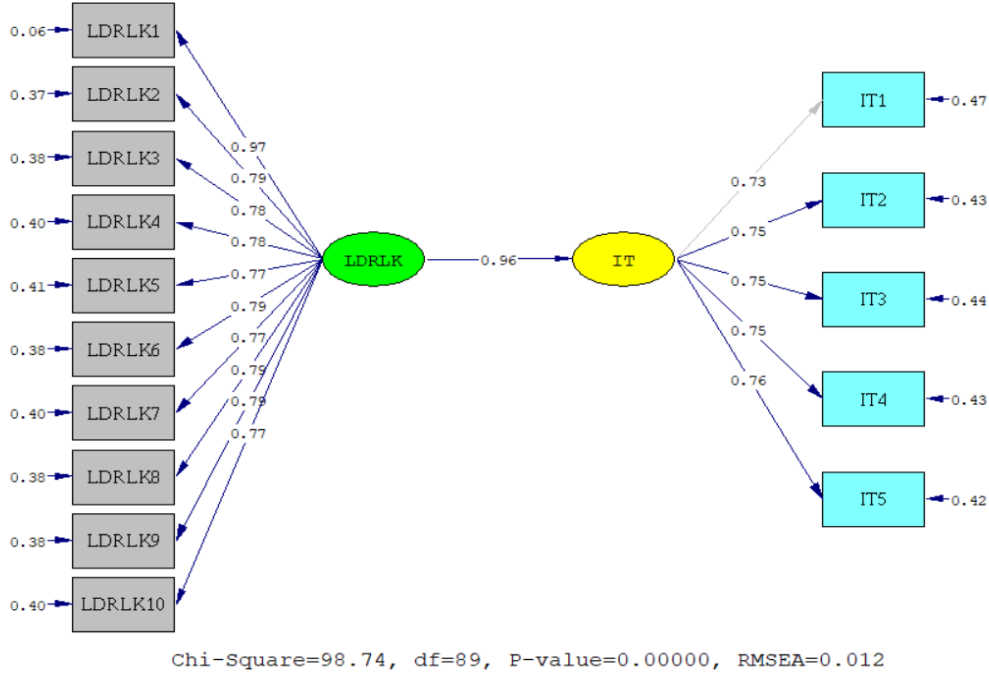
Aracı değişken olan mindfulnessın modele dahil olması sonucunda Şekil 4.18 incelendiğinde resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinin 0.24'e düştüğü ve etkisinin anlamlı (Tablo 4.19'a göre $t=-8.575>2.58$) olduğu belirlenmiştir. Normalde resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisi -0.74 iken aracı değişken olan mindfulness modele dahil edildiğinde bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama 0.24'e düştüğü belirlendiği için kısmi aracılıktan söz edilir.

Zhao ve arkadaşlarının yöntemine göre incelendiğinde, Şekil 4.18'de tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Şekil 4.18'de c yolunun anlamlı olması sonucu a, b ve c yollarındaki kat sayıların çarpımına bakıldığında bu çarpımların ($0.69 \times -0.70 \times -0.24 = 0.116$) pozitif olduğu belirlenmiştir. Bu çarpımların pozitif olması kısmi bütünleyici aracılık olduğu anlamına gelmektedir.

4.6.4.8. Araştırmanın Sekizinci Hipotezine Ait Bulgular:

Araştırmanın resonant liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisinin olup olmadığının belirlendiği modele ait Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi Yol Diyagramı (Path Diyagramı) Şekil 4.19'da, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri Tablo 4.20'de verilmiştir.

Şekil 4.19: Resonant Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Path Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Şekil 4.19'daki araştırmanın sekizinci hipotezine ait yapısal eşitlik modeline ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 98.74$, sd = 89, p = .000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1.11$) 3'ün altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .012, RMR = .026, SRMR = .014, GFI = .98, AGFI = .98 ve CFI = .99, NFI = .99 ve NNFI = .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.20: Resonant Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Yollar	S.P.T	t	Sonuç
LDRLK==>IT	0,96	21,31**	Doğrulandı
**P<0.01			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 4.20 incelendiğinde, araştırmanın sekizinci hipotezi olan resonant liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=21.31 > 2.58$). Bu sonuç, katılımcıların resonant liderlik davranışını algılama

düzeyleindeki 1 birimlik artışın iş tatmini düzeylerinde de 0,96'lık bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.



SONUÇ

Çalışmanın birinci bölümünde, mindfulness kavramının Türkçe’de anlaşılabilir olması için farklı araştırmacı ve yazarların kullandığı farklı karşılıkların tanımları verilmiş ve tüm bu tanımların ötesinde mindfulness bu doktora tez çalışmasında John Kabat-Zinn tarafından türetilen orijinal haliyle kullanılmıştır.

Mindfulnessın psikoloji kökenli bir kavram olması, çoğunlukla sağlık ve eğitim alanlarıyla ilişkilendirilerek çalışılmasına sebep olmuştur. İşyerleri için pazarlama veya örgüt psikolojisi başlıklarıyla incelendiği araştırmalar ise yerli literatürde oldukça azdır. Bu bağlamda bu doktora tez çalışması ulusal alanyazın için, hazır giyim sektöründeki çalışanlar üzerinde İşyerinde Mindfulness Ölçeği uygulanarak yapılmış ilk çalışma özelliği taşımaktadır.

Bir ‘olma hali’ olan mindfulness, dikkati, şimdi ve burdaki ana odaklayarak bir farkındalığa sahip olmaktır. Mindfulness uygulamalarında, dikkati belli bir noktaya odaklayarak, gözlemleyerek, beş duyuyla algılayarak bir farkında olma hali vardır. Mindfulness, otomatik pilota yaşanan zamanda, dikkatin devre dışı olduğunu fark etmek ve zihni yöneterek otomatik pilot halinden oto kontrolü geri alma haline geçebilmeye sebep olur. Önce insanın kendini tanıyıp, anlayıp, o anki duygu ve düşüncelerine bakması, o anki durum için kendi öz değerlemesini yapması, öz farkındalığı yapılandırır. Bu çalışmada, çalışanların kendini esen, mutlu, iyi, tatmin duygusu yerinde olarak algılayabilmesi için her şeyden önce işyerinde farkında olmaları gerektiği varsayımı üzerinden alan araştırması yapılmıştır.

Bu çalışmanın alan araştırması kısmında her ne kadar çalışanların bireysel anlamda kendi mindful olma halleriyle ilgili öz değerlendirme yapılmış olsa da literatür taraması gereği, mindfulness için örgütsel mindfulness konu başlığı da ele alınmış ve özellikle global literatürde örgütsel alanda mindfulness ile ilgili yapılan araştırmalar da incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise resonant liderlik kavramından bahsedilmiştir. Duygusal zeka becerileriyle, kendinin farkında olup, duygu ve davranışını regüle etme niyetine giren çalışan, kendini yönetirken bir kabul ve ileriye doğru yıkıcı değil yapıcı şekilde pozitif bakış ortaya koyar. Goleman’ın Duygusal Zeka Teorisi ile mindfulness bu bağlamda neredeyse iç içe geçmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki; bu teorinin,

duygusal öz farkındalık, empati, sosyal farkındalık gibi alt boyutları ele alındığında, mindful olan çalışanın sadece kendisi değil, iş arkadaşları ile ilgili de bir farkındalık meydana getiriyor (Süslü, 2020, s.13).

Günümüz iş dünyasında, liderlerin nasıl liderlik yapacağına dair bir seçim yapması gerekmektedir. Dijital dünya için her geçen gün liderlik tanımları da gelişip değişse de, her birimizin gün içinde defalarca yaptığı seçimler gibi otomatik pilotta yaşamak ile tasarlayarak yaşamak arasında bir seçim yapılmalıdır. Her an, her etkileşim işyerine tekrar tekrar seçme, bilinçsiz kalıpların çalışanları ve ekibi yönlendireceğine izin verip vermeyeceğine ya da elinden gelenin en iyisini dikkatli bir şekilde yapmak için bilinçli seçimler yapıp yapmayacağına karar verme şansı tanır. İş hayatında, diğer ekip üyeleriyle ilişki kurma biçiminde iyileştirmek istenen yönlerde mindfulness ve duygusal zeka aracılığıyla temellenmiş resonant liderlik, yardımcı olabilecek içgörü ve araçlar sunmaktadır (Freedman, 2019, s. 42-43).

Resonant liderler, Duygusal Zeka Teorisi bağlamında, duygusal, sosyal ve kültürel zekalarını kullanarak çalışanları için en iyisini yapma çabasındadırlar. Gruba hakim olan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilirler. Liderlerin güven kazanma yollarından biri de, bu kolektif, sözü edilmeyen hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını ekip arkadaşlarına gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır (Goleman, 2000, s.235).

Çalışmanın üçüncü bölümünde, stres ve iş tatminine dair tanımlara yer verilmiştir. Stres araştırmacısı Richard Lazarus, stresin tehlikeli veya zor olarak yorumlanmasında, bu zorlukla baş etmek için hangi kaynaklara sahip olduğuna karar vererek başlamak gerektiğini söyler. Bu bir meydan okuma olarak görüldüğünde, vücudun otomatik olarak savaş-kaç zihin durumuna geçtiği görülmektedir. Mindfulness, stres reaksiyonu aşırı şekilde aktive olmadan başa çıkmayı sağlar. Araştırmalar, uzun ve kısa vadede hatta insanlar mindfulness eğitimini tamamladıktan sonra bile mindfulnessın stresi azalttığını gösteriyor.

Bunun nedeni, insanların işe yaradıklarını gördükleri için yıllar sonra bile günlük rutinlerinin bir parçası olarak mindfulness uygulamalarını sürdürmeleridir (Alidina, 2019,s. 220-221). Mindfulness gruplarının, stres, kaygı veya öfke gibi

duygularla başa çıkmak adına RAIN (**R**ecognise: Güçlü bir duygunun var olduğunu fark etmek, **A**cept: Duygunun orda olduğunu kabul etmek, **I**nvestigate: Düşünce, duygu ve bedensel duyumları araştırmak, **N**on-identification: Geçip gidecek olan duyguyla özdeşleşmemek) yaklaşımını benimsedikleri ve bu yaklaşımın anlamlı biçimde etkili olduğu belirtilmektedir.

İş tatmini ise bireyin, fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade ederken; işi ile ilgili hisleri ya da genel davranış ve tutumlarını da içermektedir. Bireylerin işe yönelik hisleri; tutum ve davranışları işin özellikleri, çalışma koşulları, yöneticilerin yaklaşımı gibi iş tatmini boyutları ile ilişkilidir. Ayrıca bireyler, işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk sonucunda yapısal iş kaynaklarını artırabilir ya da azaltabilir. Bu durum öz-düzenleme teorisi ile açıklanabilmektedir. Öz düzenleme teorisi (Self – Determination Theory), kendi kendini denetleyen bireylerin işlerini geliştirebileceklerine, ana göre hareket etme, dikkat ve odaklanma süreçlerini kontrol edebileceklerine vurgu yapmaktadır. Bu teorinin asıl varoluşu, bireyin kendi duygu, düşünce ve davranışlarını düzenleyebilmesi temelindedir. Bu çerçevede bireyin öz-düzenlemesinin yüksek olması ile mindfulness düzeyinin daha da yüksek olacağını işaret edilmektedir (Kıbaroğlu vd., 2022).

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, mindfulness ve resonant liderlik kavramlarının dayandığı Öz – Düzenleme Teorisi (Self – Determination Theory) ve Duygusal Zeka Teorisi açıklanarak, oluşturulan hipotezlerin teorik altyapısı ele alınmıştır ve LISREL istatistik paket programıyla veri analizi yapılmıştır.

Hazırgiyim sektöründe, beyaz ve mavi yakalı çalışanlar ele alınarak yapılan bu çalışmada, 750 kişiye anket ulaştırılış fakat 708 kişiden veri alınmıştır. Örneklem grubu, hazırgiyim sektörünün üretim sürecinde çalışan katılımcılarından meydana gelmektedir. İstanbul ve Bursa sanayi bölgeleri dikkate alınarak toplanan veriler, yalnızca tek bir coğrafi bölge olması hasebiyle bir araştırma kısıtı oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde kullanılan ölçeklerin her birinin yerli ve yabancı literatürde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olsa da bu doktora çalışmasında da ölçekler için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve katılımcıların anket sorularını doğru algılayıp algılamadıkları incelenmiştir.

Demografik bulgular sonucunda; katılımcıların cinsiyetlerin hemen hemen birbirine yakın sayıda olduğunu (359 erkek, 349 kadın), eğitim durumu incelendiğinde ise ilkokul, ortaokul ve lise mezunlarının toplamının %11,02 oranla mavi yakalı; önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının toplamının ise %88,98 oranla beyaz yakalı olduğunu göstermektedir. Beyaz yakalı çalışanların örneklem grubu için oldukça fazla sayıda olduğu söylenebilmektedir. Katılımcıların yaş grupları ele alındığında, yaş ortalamasının 42,99 olması genç bir katılımcı grubunun varlığını göstermektedir.

Veri analizinin devamında araştırma modeline göre kurulan sekiz hipotezin tamamı doğrulanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği 1. hipotezde, çalışanların düşüncelerinin iş dışı duygularla uçuşup (wandering mind) durmadığı yani mindful olup işe odaklandıkları durumda işleri ile ilgili memnuniyet ve sevgilerinin arttığı belirlenmiştir. Burada mindfulnessın çalışanlar için işyerinde pozitif anlamda değerli ve etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Mindfulnessın algılanan stres üzerindeki etkisinin incelendiği 2. hipotezde ise, çalışanların sakin kalma becerilerini geliştirip etraflarında olan olumsuz olaylara karşı makul tepkiler verebilme yetilerinin arttığını, ekip arkadaşlarını oldukları gibi kabul etme gayretinde olduklarında işleriyle ilgili aceleci davranmadıklarını ve akışta ilerlediklerini, kısacası mindfulness düzeylerinin artmasıyla işleriyle ilgili algıladıkları stres seviyesinin düştüğü ifade edilebilir.

Algılanan stresin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği 3. hipotezde ise, çalışanların yetiştirme ve yetiştirme kaygılarının arttığı durumda işleriyle ilgili memnuniyetlerinde belirgin bir düşüş olduğu, işyerinde iyi ve keyifli zaman geçirmedikleri ve mutlu olmadıkları söylenebilir.

Mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan stresin aracılık rolünün incelendiği 4. hipotezde ise, mindfulnessın iş tatmini üzerindeki etkisi 0.69 iken aracı değişken olan algılanan stres modele dahil edildiğinde, bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği fakat 0.34'e düşürdüğü belirlendiği için aracılığın kısmı aracılık şeklinde olduğu ifade edilebilir.

Resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinin incelendiği 5. hipotezde ise, ekip yöneticisinin çalışanlara, mentorluk ve koçluk motivasyonu ile yaklaştığı,

daha çok çalışan başarısına odaklandığı ve onları ortak vizyon doğrultusunda yönlendirdiği, iletişim becerileri yüksek seviyede olan resonant liderlik davranışları gösterdiğinde, çalışanların işyerindeki öfkeli anlarının azaldığını, kendilerini başarısız hissettikleri iş süreçlerinin daha düşük seviyede görüldüğünü söylemek mümkündür.

Resonant liderliğin mindfulness üzerindeki etkisinin incelendiği 6. hipotezde ise, işyerinde gerçekleşen olumsuz olayları sakin bir şekilde ele alıp, geribildirim vererek, işyeri vizyonu doğrultusunda hareket eden lider, çalışma arkadaşlarının iş yapış biçimlerindeki verimi olumlu anlamda etkilediği yorumu yapılabilir (örneğin 1 saatlik işi, işe odaklanamadığı için 3 saatte yapan çalışanın odaklanma süresini içinde bulunulan anda kalma becerisiyle uyarlayarak motive etmek.)

Resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinde mindfulnessın aracılık rolünün incelendiği 7. hipotezde ise, aracı değişken olan mindfulnessın modele dahil olması sonucunda resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisinin 0.24'e düştüğü ve etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Normalde resonant liderliğin algılanan stres üzerindeki etkisi -0.74 iken aracı değişken olan mindfulness modele dahil edildiğinde bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama 0.24'e düştüğü belirlendiği için kısmi aracılıktan söz edilir.

Resonant liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği 8. hipotezde ise, ekip liderinin çalışanları dinleyerek empati yaptığı ve onlara değer verdiğini hissettirdiği, yapılan işlerde takım ruhuyla hareket edildiğini fark eden çalışanın işe olan ilgisi, sevgisi ve işyerindeki mutluluğunun artmaya başlayacağı yorumu yapılabilir.

Bu bulgulara dayanarak, liderlik ile ilgili yapılmış düzinelerce tanımdan da öte, resonant liderlik için, çalışanları daha ileri gitmeye ve kendi başlarına yapabileceklerinden daha iyisini yapmaya yönlendirmek ve çalışanların kendi içsel kaynaklarına yönelerek öz farkındalıkları sayesinde, günümüz iş dünyasının bu ürkütücü derecede karmaşık yapısını, örgüt içi ortak amaç duygusuyla beraber, çalışan ve lider arasında karşılıklı resonant oluşturarak sağlamaktadır denilebilir (Freedman, 2019, s. 44-45).

Liderlik araştırmalarında, duygusal zeka temelli liderlik davranışlarının içsel doygunluğun verdiği mutluluğun yaratılmasına oldukça yardımcı olduğu

görülmektedir. Kimin terfi ettirileceği, hangi şirketle birleşileceği, hangi pazarlama stratejisinin izleneceği ya da teklif edilen bir iş anlaşmasının kabul edilip edilmeyeceği gibi iş yaşamında her gün karşılaşılan gerçek tercihlerin yapılmasının altında yatan karar verme durumu yalnızca akılcı bir tutumla risk analizi yapmak değil, duyguların ve deneyimlerin yönlendirici duyarlılığıdır (Goleman, 2000, s. 66).

Bu doktora çalışması ile, resonant liderin bu duygusal bilincin bilgeliğiyle, duyguların, çalışanların iş tatminini nasıl etkilediğini kavrama ve kişisel yetenek ve değerleri doğrultusunda empati kurabilme becerisiyle, çalışanlara iş hedefleri doğrultusunda yol gösterici davranışları sergilemesi, çalışanların işe dikkatlerini vererek odaklanıp işe yönelik olumlu bir tutum sergilemelerine sebep olmuştur. Elde edilen bulgular ışığında, çalışanların liderinin / birim amirinin (ekip yöneticisi), resonant liderlik davranışı gösterdiği durumda işyerinde algıladığı stres seviyesinin azaldığı ve zihninin iş dışı düşüncelere uçuşmasını engelleyip anda kalma becerisini artırdığı saptanmıştır. Bu sonuç, duygusal zeka temeline dayanan resonant liderlik boyutlarının (duygusal farkındalık, başkalarının farkındalığı, sosyal farkındalık, öz farkındalık) mindfulness ve mindfulnessın stres azaltma etkisi ile açıklanmış olduğunu göstermektedir.

Ekip yöneticilerinin, çalışan duygularının ve farkındalığının, çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğini duygusal yeterliliği ile bilmesi resonant liderlik davranışlarını sergilemesiyle mümkün olmaktadır. Bu sayede çalışanın işe odaklanma yetisi artacak ve işten alınan tatmin yüksek seviyede olacaktır.

Hazırgiyim sektörünün, nihai tüketiciye ulaştığı mağazacılık çalışanı değil, üretim prosesleri ve atölye sürecinde çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanların katıldığı bu doktora çalışması, daha önce işyerinde mindfulnessın bahsi geçen bu sektörle ilgili yapılan ilk çalışmasıdır. Bu minvalde, bu çalışma özellikle yerli literatür için oldukça önem arz etmektedir. Erme (2021) tarafından, geliştirilen ve Türkçe'ye çevrilen İşyerinde Mindfulness Ölçeği ise, hazır giyim sektöründe mindfulness konusu için ilk kez kullanılmıştır.

Yöneticiler için Öneriler

İlk olarak kendini tanımakla, zayıf ve güçlü yönlerini bilmekle ve duygularının farkında olmakla, kısacası kendi SWOT analizini yapabilmekle başlanmalıdır. Kriz

anlarında tepki vermeden önce bir kez daha düşünüp, bu krizi sakın ve her şeyin farkında olmuş olarak düzeltmeye çalışarak, kendinin ve çalışanlarının stresli anının tepkisini sakın karşılayabileceği yargısız bir tarafa geçerek ve çalışanlarını anlayıp onları bu farkındalık iletişimiyle motive ederek, çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak organizasyon içi mutlu bir kurum kültürü sağlayabilmek önem arz etmektedir. Bu noktada, mindful lider geliştirme programlarından faydalanmak hem liderler hem çalışanlar hem de organizasyonlar için iş tatmini ve verimini oldukça yükseltecektir.

Araştırmacılar için Öneriler

Bu doktora çalışması, mindfulness ve resonant liderlik kavramlarının stres ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bir alan araştırması niteliği taşımaktadır. Mindfulness ve liderlik beraber çalışılmış olan iki kavram olsa da resonant liderlik özelinde bu çalışma ulusal alanyazın için ilk olmasıyla oldukça önem arz etmektedir. Mindfulness kavramı, yine resonant liderlik ile veya farklı liderlik özellikleri ele alınarak farklı sektörlerde bireysel, grup veya örgüt bazında araştırmaya açıktır. Hazırgiyim sektörü için değerlendirildiğinde, coğrafi olarak farklı bir coğrafi bölgeden alınan veriler ile araştırma bulgu ve sonuçları değişiklik gösterecektir.

KAYNAKÇA

- Aanestad, M. & Jensen, T. B. (2016). Collective Mindfulness In Post-Implementation IS Adaptation Processes. *Information And Organization*, 26(1-2), 13-27.
- Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S. And Roy, I. (2017). *Leadership Disrupted*, In Walsh, B. (Eds.), (2017). *Rewriting The Rules For The Digital Age 2017: Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press. London. Pp. 76–85.
- Abdullah, R. B., Karim, N. B., Patah, M. O. R. B. A., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009). The Linkage Of Employee Satisfaction And Loyalty In Hotel Industry In Klang Valley, Malaysia. *International Journal Of Business And Management*, 4(10), 152-160.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B. & Gruen, T. (2005). Antecedents And Consequences Of Customer-Company Identification: Expanding The Role Of Relationship Marketing. *Journal Of Applied Psychology*, 90(3), 574.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Lake, E. T. & Cheney, T. (2008). Effects Of Hospital Care Environment On Patient Mortality And Nurse Outcomes. *The Journal Of Nursing Administration*, 38(5), 223.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Tutum-Davranış İlişkileri: Ampirik Araştırmanın Teorik Bir Analizi Ve Gözden Geçirilmesi. *Psychological Bulletin*, 84 (5), 888–918.
- Akçakanat, T & Köse, S. (2018). Bilinçli Farkındalık (Mindfulness): Kavramsal Bir Araştırma. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 3(2), 16-28.
- Akerlof, G. A., Rose, A. K., Yellen, J. L., Ball, L., & Hall, R. E. (1988). Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market. *Brookings Papers on Economic Activity*, (2), 495–594.
- Akıllılar, T. (2013). İkinci Yabancı Dil Olarak Almanca Öğreniminde Üstbilişsel Farkındalık. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14, 275-285.
- Akın, E., & Çeçen, M. A. (2014). Ortaokul Öğrencilerinin Okuma Stratejileri Üstbilişsel Farkındalık Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Muş Bulanık Örneği. *Turkish Studies*. 9(8), 91-110.
- Aksu, A., Zinnuroğlu, M., Karaoğlu, B., Akın, S., Kutsal, Y. G., Atalay, F., & Dinçer, G. (2005). Osteoporoz, Eğitim Durumu Ve Farkındalık Düzeyi Araştırma Sonuçları. *Osteoporoz Dünyasından*, 11(1), 36-40.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G.V., & Consiglio, C. (2014). Erratum to: From Positive Orientation to Job Performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767–788.

- Alidina, S. (2015). *The Mindful Way Through Stress: The Proven 8-Week Path To Health, Happiness, and Wellbeing*. Guilford Press.
- Alidina, S. (2019). *Bilinçli Farkındalık for Dummies*. Nobel Yayınları. 2. Basım. İstanbul.
- Altaf, A. & Awan, M. A. (2011). Moderating Affect Of Workplace Spirituality On The Relationship Of Job Overload And Job Satisfaction. *Journal Of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Altun, B. (2017). Kurumsal Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma: Beylikdüzü Belediyesi'nde Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Andrews, M., Kacmar, M., & Kacmar, C. (2014). The Mediation Effect Of Regulatory Focus On The Relationships Between Mindfulness And Job Satisfaction And Turnover Intentions. *Career Development International*, 19(5), 494–507.
- Ang, K., Goh, C. & Koh, H. (1993). The Impact Of Age On The Job Satisfaction Of Accountants, *Personnel Review*, 22, 31-9.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization. *Academy Of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aswathappa, K. (2009). *Organisational Behaviour*, Himalaya Publishing House.
- Atalay, Z. (2019). *Mindfulness-Bilinçli Farkındalık*, İnkılap Kitabevi.
- Atkins, P. W. & Parker, S. K. (2012). Understanding Individual Compassion In Organizations: The Role Of Appraisals And Psychological Flexibility. *Academy Of Management Review*, 37(4), 524-546.
- Aviles, P. & Dent, E. (2015). The Role of Mindfulness in Leading Organizational Transformation: A Systematic Review, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 31–55.
- Avşar GE. (2020). Farkındalık (Mindfulness) Temelli Dikkat Geliştirme Programının 3. Ve 4. Sınıf Öğrencilerinin Dikkat Düzeylerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Aydoğmuş, C. (2023). Bilinçli Farkındalık İle Örgütsel Çıktılar (İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti) İlişkisi: Duygusal Zekânın Aracı Rolü. *BMIJ 11* (1), 31-47.

- Aytaç Serpil, Bayram Nuran, (2000). Marmara Depremi Sonrası Bireylerdeki Stres Tepkilerinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 4.
- Aziri, Brikend. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. Management Research and Practice.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness Training As A Clinical İntervention: A Conceptual And Empirical Review. *Clinical Psychology: Science And Practice*, 10, 125–143.
- Bağçeci, B., Döş, B., & Sarıca, R. (2011). İlköğretim Öğrencilerinin Üstbilişsel Farkındalık Düzeyleri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 551-566.
- Baker, D. P., Day, R. & Salas, E. (2006). Teamwork As An Essential Component Of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*, 41, 1576-1598.
- Balcı, A. (2014). Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, Y. (2018). The Evaluation Of The Emotional İntelligence And Resilience Levels Of A Sample After A Six-Week-Long Modified Mindfulness Practice (Publication No: 490469) [Master Dissertation, Beykent University]. Council Of Higher Education Thesis Center.
- Balcı, A. – Öztürk, İ. – Akar, F. (2019). Akademisyenlerin İşlerini Anlamalı Kılan Faktörlere İlişkin Görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3), 867-892.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, R. A. (1993). Reducing Aggression And Conflict: The İncompatible Response Approach. In G. G. Brannigan & M. R. Merrens, (Eds.), *The Undaunted Psychologist: Adventures İn Research*(Pp. 203–219). Philadelphia , PA : Temple University Press.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Zhao, J., Ghazanfar, F., & Khan, M. M. (2011). The Role Of Demographic Factors İn The Relationship Between High Performance Work System And Job Satisfaction: A Multidimensional Approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18).
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, (3. Basım). The Free Press, New York, NY.

- Başol, O., Çömlekçi, M.F. (2020). İş Tatmini Ölçeği'nin Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (1), 2, 17-31.
- Bates, C. M. (2009), The Communicative Management of the Unexpected: Extending Weick's Five Processes of Mindfulness to Non-high Reliability Organizations, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arizona State University, 2009.
- Bauer, T. K. (2004). High Performance Workplace Practices And Job Satisfaction: Evidence From Europe. *Available At SSRN 582304*.
- Bayraktar, A. & Ndubisi, N.O. (2014), The Role of Organizational Mindfulness in Entrepreneurial Firms' Globalization and Global Market Performance, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16 (1), 26-46.
- Bektaş-Öztaşkın, Ö. (2013). Sosyal Bilgiler Derslerinde Belgesel Film Kullanımının Akademik Başarıya ve Bilinçli Farkındalık Düzeylerine Etkisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 3(2), 147-162.
- Biederman J, Wilens T, Mick E, Faraone SV, Weber W, Curtis S, Thornell A, Pfister K, Jetton JG, Soriano J. (1997). Is ADHD A Risk Factor For Psychoactive Substance Use Disorders? Findings From A Four-Year Prospective Follow-Up Study. *J Am Acad Child Adolesc Psychiatry*. Jan;36(1):21-9.
- Birdsell, D.N., Stewart, T., Vogler, A.J., Lawaczech, E., Diggs, A., Sylvester, T.L., Buchhagen, J.L., Auerbach, R.K., Keim, P., Wagner, D.M. (2009). Francisella Tularensis Subsp. Novicida Isolated From A Human in Arizona, *BMC Res Notes*, 2, 223.
- Bishop, S. R. – Lau, M. – Shapiro, S. – Carlson, L. – Anderson, N. D. – Carmody, J. – Segal, Z. V. – Abbey, S. – Speca, M. – Velting, D. – Devins, G. (2004). Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241.
- Bodhi, B. (2011). What does mindfulness really mean? A canonical perspective, *An Interdisciplinary Journal*, Volume 12, Issue 1: Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma.
- Bohlmeijer E, Prenger R, Taal E, Cuijpers P. (2010). The Effects Of Mindfulness-Based Stress Reduction Therapy On Mental Health Of Adults With A Chronic Medical Disease: A Meta-Analysis. *J Psychosom Res*. Jun;68(6), 539-44.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R E., Boyatzis, R., McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting With Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business, Press.

- Bulut, Y. B. & Uygun, S. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama/Importance Of Visionary Leadership For An Active Administration: An Application In Public Institutions In Hatay . *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 7 (13) , 29-47.
- Butler, B. S & Gray, P. H. (2006). Reliability, Mindfulness, And Information Systems. *MIS Quarterly*, 211-224.
- Brandt, N. (2008). Wall Street Boses, Tiger Woods Meditate to Focus, Stay Calm. Bloomberg.com.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index Of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The Benefits Of Being Present: Mindfulness And Its Role İn Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-844.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı. Pegem Akademi.
- Cantu, J., Tolk, J., Fritts, S. & Gharehyakheh, A. (2020). High Reliability Organization (HRO) Systematic Literature Review: Discovery Of Culture As A Foundational Hallmark. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(4), 399-410.
- Caprara, G. V., Fagnani, C., Alessandri, G., Steca, P., Gigantesco, A., Cavalli Sforza, L. L., & Stazi, M. A. (2009). Human Optimal Functioning: The Genetics of Positive Orientation Towards Self, Life, and the Future. *Behavior Genetics*, 39(3), 277–284.
- Carlson LE, Ursuliak Z, Goodey E, Angen M, Speca M. (2001). *The effects of a mindfulness meditation-based stress reduction program on mood and symptoms of stress in cancer outpatients: 6-month follow-up*. Support Care Cancer. Mar;9(2):112-23.
- Carlson, Linda & Brown, Kirk. (2005). Validation of the Mindful Attention Awareness Scale in a cancer population. *Journal of Psychosomatic Research*. 58. 29-33.
- Carmeli, Abraham & Sheaffer, Zachary & Binyamin, Galy & Reiter-Palmon, Roni & Shimoni, Tali. (2014). Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*. 48.
- Carmody, J., & Baer, R. A. (2008). Relationships Between Mindfulness Practice And Levels Of Mindfulness, Medical And Psychological Symptoms And Well-Being İn A Mindfulness-Based Stress Reduction Program. *Journal of Behavioral Medicine*, 31, 23–33.

- Cash, M., & Whittingham, K. (2010). What Facets Of Mindfulness Contribute To Psychological Well-Being And Depressive, Anxious, And Stress-Related Symptomatology? *Mindfulness*, 1(3), 177–182.
- Cattell, R. B. (1978). *The Scientific Use Of Factor Analysis In Behavioral And Life Sciences* (1. Edt). Plenum Press.
- Chambers, R., Gullone, E., & Allen, N. B. (2009). Mindful Emotion Regulation: An Integrative Review. *Clinical psychology review*, 29(6), 560-572.
- Chaskalson Michael, Reitz Megan, Waller Lee, Olivier Sharon. (2020), *Mindful Leadership From: The Routledge Companion to Mindfulness at Work*.
- Chen, L. – Scott, N. – Benckendorff, P. (2014). An Exploration Of Mindfulness Theories In Eastern And Western Philosophies. *Tourism and Hospitality in the Contemporary World: Trends, Changes & Complexity*, Proceedings of the 24th Annual Conference, Brisbane, Australia.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing Moral Reasoning To Win: How Organizational Identification Relates To Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082–1096
- Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Miller, M. A. ve Iwashyna, T. J. (2011). Becoming A High Reliability Organization. *Critical Care*, 15:314.
- Civelek, Mustafa Emre, *Essentials of Structural Equation Modeling* (2018). *Essentials of Structural Equation Modeling* (2018), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3338325>.
- Clark, L. A. & Watson D. (1995). Constructing validity: Basic Issues In Objective Scale Development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped In Age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Climer, A. E. (2016). *The Development of the Creative Synergy Scale*. Doctoral Dissertation. Antioch University. USA.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure Of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396.
- Colcombe S., Kramer A. F. (2003). Fitness Effects On The Cognitive Function Of Older Adults: A Meta-Analytic Study. *Psychol. Sci.* 14 125–130.
- Colle, K. F. F., Vincent, A., Cha, S. S., Loehrer, L. L., Bauer, B. A., & Wahner-Roedler, D. L. (2010). Measurement Of Quality Of Life And Participant Experience With Themindfulness-Based Stress Reduction Program. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 16(1), 36-40.

- Compton, D. S. (2008). High Reliability Leadership: Developing Executive Leaders For High Reliability Organizations. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The George Washington University.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cook, C. and Hunsaker, P.L (2001) *Management and Organizational Behavior. 3rd Edition*, Irwin McGraw-Hill, New York.
- Cowden R, Meyer-Weitz A, Asante K (2016) Mental Toughness İn Competitive Tennis: Relationships With Resilience And Stress. *Front Psychol* 7: 320.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50, 352-364.
- Cummings, Greta G. , RN. (2006). Hospital Restructuring and Nursing Leadership: A Journey From Research Question to Research Program. *Nursing Administration Quarterly* 30(4), 321-329,
- Cummings, G.G., et al. (2010) Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 363-385.
- Cüceloğlu, D. (2007). Bir Sohbet Oluşturmak ve Sohbet İçinde Kalabilmek (7).
- Creswell, J.W. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches (Fourth Edt.). SAGE Publications.
- Çakır, S .(2022). Annelerin Bilinçli Farkındalık (Mindfulness) Düzeyi İle Okul Öncesi Dönem Çocuklarının Kaygı Düzeyi Ve Arkadaşlık Becerileri Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temel Eğitim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çatak, P. D., & Ögel, K. (2010). Farkındalık Temelli Terapiler Ve Terapötik Süreçler. *Klinik Psikiyatri*. 13, 85- 91.
- Çelik, D. A., & Çetin, F. (2014). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Bilinçli Farkındalık Ve Özbilinç'in Rolü. *Research Journal of Business and Management*. 1(1), 29-38.
- Damcı, T. (2016). *Bir Yol Var, Mindfulness ile Yaşam Biçimini Değiştirmek*, Doğan Novus Yayınları, İstanbul.
- Dane, E. (2011). Paying Attention To Mindfulness And Its Effects On Task Performance İn The Workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997-1018.
- Dane, E. & Brummel, B. J. (2014). Examining Workplace Mindfulness And Its Relations To Job Performance And Turnover İntention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.

- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based On Time And Levels Of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1998). Stress On The Job: An Executive Update. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 55-66.
- Demir, Ö., & Doğanay, A. (2010). Bilişsel Koçluk Yöntemiyle Öğretilen Bilişsel Farkındalık Stratejilerinin Altıncı Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Bilişsel Farkındalık Becerilerine Ve Kalıcılığa Etkisi. *İlköğretim Online*. 9(1), 106-127.
- Demir, V. (2015). Bilinçli Farkındalık Temelli Kognitif Terapi Programının Bireylerin Depresif Belirti Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Psikoloji Çalışmaları*. 35(1), 15-26.
- Demir, V. (2017). Bilinçli Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi Programının Üniversite Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerine Etkisi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 7(12), 98-118.
- Demir, V., & Gündoğan, N. A. (2018). Bilinçli Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi Programının Üniversite Öğrencilerinin Duygu Düzenleme Güçlüklerini Azaltmadaki Etkisi. *Ege Eğitim Dergisi*. 19(1), 46- 66.
- Deniz, M. E., Erus, S. M., & Büyükcebeci, A. (2017). Bilinçli Farkındalık İle Psikolojik İyi Oluş İlişkisinde Duygusal Zekânın Aracılık Rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 7(47), 17-31.
- Dhiman, S.K. (2021). *The Routledge Companion to Mindfulness at Work*. Routledge, Taylor and Francis Group, London and New York.
- Dierynck, B., Leroy, H., Savage, G. T. & Choi, E. (2017). The Role of Individual and Collective Mindfulness in Promoting Occupational Safety in Health Care. *Medical Care Research And Review*, 74(1): 79-96.
- Durmaz, Y. (2020). Vakıf Üniversitelerinde Okuyan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin İçgüdüsel Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nöropazarlama Anabilim Dalı. Nöropazarlama Yüksek Lisans Programı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul*.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J. & Lilius, J. (2006). Explaining Compassion Organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96.
- Dutton, J. E., Lilius, J. M. & Kanov, J. M. (2007). *The Transformative Potential Of Compassion At Work*. *Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics*, (1), 107-126.
- Eastburn, R. W. (2018). Organizational Mindfulness in Banking: A Discriminating Factor for Firm Performance. *Journal of Managerial Issues*, 30(1), 122-147.

- Edwards, R. & Mauthner, M. (2002). Ethics And Feminist Research: Theory And Practice. *Ethics in Qualitative Research*, 14-31.
- Eisenbeiss, S. A. & Knippenberg, D. V. (2015). On Ethical Leadership Impact: The Role Of Follower Mindfulness And Moral Emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 182–195.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., et al. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Ellez, M. (2003). Öğretim Elemanı İş Stresi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12, 104–120.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3).
- Erdoğan, T. Ünsar, Y. S. & Süt, D. (2009). Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 447-461.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara, Efil Yayınevi.
- Erme, T.(2021). Kadın Akademisyenlerde Bilinçli Farkındalığı Artıran Çalışma Yaşam Kalitesi Unsurları Üzerine Bir Araştırma, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Eroğlu F.(1998). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2006), *Davranış Bilimleri*, 7.Basım, İstanbul.
- Eroğlu, H. (2006), Durumluluk -Süreklilik Kaygı Düzeyi İle Algılanan Stres, Kontrol Düzeyi ve Stresle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. & Dereboy, Ç. (2013). Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *New/Yeni Symposium Journal*, 51(3), 132-140.
- Estabrooks, C. A., Squires, J. E., Cummings, G. G., Birdsell, J. M. & Norton, P. G. (2009). Development And Assessment Of The Alberta Context Tool. *BMC Health Services Research*, 9(1), 1-12.
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2003). Waking Up! Mindfulness In The Face Of Bandwagons. *Academy Of Management Review*, 28(1), 54-70.

- Ford, J. L. (2018). Revisiting High-Reliability Organizing: Obstacles To Safety And Resilience. *Corporate Communications*, 23(2), 197–211.
- Furtado, L. C. D. R., Batista, M. D. G. C. & Silva, F. J. F. (2011). Leadership's Impact In Turnover And Career Abandonment Intention: The Azorean Hospital Nurses Case. *Hospital Topics*, 89(3), 51-58.
- Franěk, Marek & Večeřa, Jakub. (2008). Personal Characteristics and Job Satisfaction. *E a M: Ekonomie a Management*. 11. 63-76.
- Freedman. J. (2019). *Liderliğin Kalbinde Duygusal Zeka ile Sonuç Almak*. Paloma Yayınları.
- García-Bernal, Javier & Gargallo, Ana & Marzo, Mercedes & Rivera, Pilar. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences. *Women In Management Review*. 20. 279-288.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gartner, C. (2013). Enhancing Readiness For Change By Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52-68.
- Gazioğlu, S. & Tansel, A. (2006). Job Satisfaction In Britain: Individual And Job Related Factors, *Applied Economics*, 38(10), Pp. 1163-1171.
- George, D. ve Mallery, P. (2020). IBM SPSS Statistics 26 Step By Step: A Simple Guide And Reference (16. Edt.). Routledge.
- Germer, C. K. (2009). *The Mindful Path To Self-Compassion: Freeing Yourself From Destructive Thoughts And Emotions*. Hove: Routledge.
- Gerzina, H. A. (2014). An Analysis of the Relationship Between Job Stress and Resilience Among US Members of the Association of Standardized Patient Educators. Kent State University College of Education, Ohio.
- Gethin, R. (2015). Buddhist Conceptualizations Of Mindfulness. Edt. Kirk Warren Brown, J. David Creswell Ve Richard M. Ryan, *Handbook Of Mindfulness: Theory, Research, And Practice*. The Guilford Press.
- Gilbert, P. (2005). Compassion And Cruelty: A Biopsychosocial Approach. In P. Gilbert (Ed.), *Compassion: Conceptualisations, Research And Use In Psychonanyaponika Therapy* (pp. 9-74). Hove: Routledge.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları. İstanbul.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). The Emotional Reality Of Teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Glomb, M. T. – Duffy, M. K. – Bono, J. E. – Yang, T. (2011). Mindfulness At Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S. & Wong, C. (2006). Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment And Work Engagement/Burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Green, Colin & Heywood, John. (2008). Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?. *Economica*. 75. 710-728.
- Gunaratana, B.H., (2011). *Mindfulness in Plain English*, Wisdom Publications.
- Güldal, Ş. (2019). Bilinçli Farkındalık Temelli Ergenlere Yönelik Psikoeğitim Programının Karakter Güçleri, Bilinçli Farkındalık ve Akademik Başarı Gelişimine Etkisinin İncelenmesi (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi, Turkey). İstanbul.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, S. (2009). The Effect Of High Performance HR Practices On Employees' Job Satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38 (2). 110-123 .
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı). Seçkin Yayınları.
- Gürsoy Şeker, K. (2022). Sezgisel Yeme ile Yeme Tutumu İlişkisinde Kendinelik ve Yaşantısal Kaçınma Düzeylerinin Etkisi. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education, Pearson, NJ.
- Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8. Edt.). Cengage.
- Hales, D. N., & Chakravorty, S. S. (2016). Creating High Reliability Organizations Using Mindfulness. *Journal of Business Research*, 69(8), 2873–2881.
- Hanh, T. N. (1998). *The Heart of the Buddha's Teaching*. New York, NY: Broadway.
- Hanh, T.N. (2008). *The Miracle of Mindfulness: The Classic Guide to Meditation by the World's Most Revered Master by Thich Nhat Hanh* (2008) Paperback (Classic Edition), Chatterbox Publishing.

- Hassan, Masood & Qureshi, Muhammad (2019). Authentic Leadership, Ethical Climate & Workplace Incivility: How Authentic Leadership Prevents Deviant Work Behavior-A Case from Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 12.
- Hayes, S. C. (2004). *Acceptance and Commitment Nyanaponika Therapy and The New Behavior Nyanaponika Therapies: Mindfulness, Acceptance, and Relationship*. In S. C. Hayes, V. M. Follette, & M. M. Linehan (Eds.), *Mindfulness and Acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition* (pp. 1–29). New York: Guilford Press.
- Hayes, S. C, Follette, V. M., & Linehan, M. M., eds. (2004). *Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition*. New York: Guilford Press.
- Hayduk, L., Cummings, G., Boadu, K., Pazderka-Robinson, H. & Boulianne, S. (2007). Testing! Testing! One, Two, Three-Testing The Theory in Structural Equation Models! *Personality and Individual Differences*, 42(5), 841-850.
- Hayduk, L. A. & Littvay, L. (2012). Should Researchers Use Single Indicators, Best Indicators, or Multiple Indicators In Structural Equation Models? *BMC Medical Research Methodology*, 12(1), 1-17.
- Hearn, J.H., & Finlay, K.A. (2018). Internet-Delivered Mindfulness For People With Depression and Chronic Pain Following Spinal Cord Injury: A Randomized, Controlled Feasibility Trial. *International Spinal Cord Society*, 56, 750-761
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W., Jr. (2002). *Management: A Competency-Based Approach* (9th Edition). Canada: Pre-Press Company, Inc.
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal Of Social Psychology*, 137(6), 677–689.
- Herzberg, F. (1966). Motivate employees. *World*, 88
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*.
- Heywood, John & Bender, Keith & Donohue, Susan. (2005). Job Satisfaction and Gender Segregation. *Oxford Economic Papers*. 57. 479-496.
- Holloway, J. (2017). The Relationship of the Five Components of Organizational Mindfulness as Related to the Role of Business School Administrators, Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Hopkins A. (2002). Safety, Culture, Mindfulness and Safe Behaviour: Converging Ideas. 7. National Research Centre for OHS Regulation, Canberra.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper.

- Hoy, W. K. (2003). An Analysis of Enabling and Mindful School Structures: Some Theoretical, Research and Practical Considerations. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 87-108.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., & Tarter, C. J. (2006). School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other?. *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236–255.
- Hülshager, U. R. - Alberts, H. J. E. M. - Feinholdt, A. - Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role Of Mindfulness In Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2005). Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453.
- Issel, L. & Narasimha, Kusuma. (2007). Creating Complex Health Improvement Programs as Mindful Organizations: From Theory to Action. *Journal Of Health Organization and Management*. 21. 166-83.
- İlgöz, M. (2014). Stres Kaynakları, Sonuçları ve Stresle Mücadele, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jalal Sarker, S., Crossman, A., & Chinmettepituck, P. (2003). The Relationships Of Age And Length Of Service With Job Satisfaction: An Examination Of Hotel Employees In Thailand. *Journal Of Managerial Psychology*, 18(7), 745-758.
- Janssen, Onne. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. 44. 1039-1050.
- Jaramillo, Fernando & Mulki, Jay & Solomon, Paul. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 26. 271-282.
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020b). Mindfulness Training In The Workplace: Exploring its Scope and Outcomes. *European Journal of Training and Development*.
- 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, Timothy & Klinger, Ryan. (2015). Promote Job Satisfaction through Mental Challenge.
- Kabat-Zinn, J. (1982). An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: Theoretical Considerations and Preliminary Results. *General Hospital Psychiatry*, 4, 33-47.

- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever You Go There You Are*. New York: Hyperion.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions In Context: Past, Present, And Future. *Clinical Psychology: Science And Practice*, 10(2), 144-156.
- Kabat-Zinn, J. (2016). Sitting Meditations. *Mindfulness* 7, 1441–1444.
- Kalafatoğlu, Y. (2017). Examining Contextual and Individual Antecedents of Mindfulness and Its Relation With Ethical Behaviour. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Kalleberg, A.L. (1977) Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kan, A. & Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 227-237.
- Kana, F. (2014). Ortaokul Öğrencilerinin Üstbiliş Okuma Stratejileri Farkındalık Düzeyleri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16(1), 100-120.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Kara Arseven, G. (2022). The Impact of Psychological Capital, Work-Life Balance, and Mindfulness on Job Satisfaction: Commercial Airline Pilots' Psychosocial Risk Factors, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Karacaoğlu, B., & Şahin, N. H. (2016). Bilgece Farkındalık Ve Duygu Düzenleme Becerisinin İş Tatminine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(4), 421-444.
- Karagül, M., (2011), Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Karahan, T.F. & Eplikoç, H. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Uzun Süreki Yaşadıkları Yerleşim Birimine ve Algıladıkları Anne-Baba Tutumlarına Göre İncelenmesi, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(33), 119-130.
- Karavardar, G. (2015). İş Yaşamında Farkındalık: İş-Aile Dengesi Ve İş Performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13(1), 186-199.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York.

- Kanter R.M. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review* 57, 65–75.
- Kelemen, P., Born, E. & Ondráček, T. (2020). Theorizing on The Connection Between Organizational and Individual Mindfulness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1813-1829.
- Kennedy, C. (2002). The Principalship: Too Much for One Person?. *Principal*, 82(1), 28-31.
- Kerfoot, K. (2006). Reliability Between Nurse Managers: The Key to The High-Reliability Organization. *Nursing Economics*, 24(5), 274-275.
- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Khan, S. A., Lederer, A. L. & Mirchandani, D. A. (2013). Top Management Support, Collective Mindfulness, and Information Systems Performance. *Journal of International Technology and Information Management*, 22(1), 95-122.
- Kinnerski, V. & Skrypnik, B. J. (2008). The Promise of Spirit at Work in increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-Term Care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17-25.
- Klockner, K. (2017a). Strategically Developing A Resilient Safety Culture: Organizational Mindfulness and Mindful Organizing. *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, 111-121.
- Klockner, K. (2017b). Developing Organisational Resilience: Organisational Mindfulness and Mindful Organising. *Australian Journal of Emergency Management*, 32(4), 47- 51.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Age International Publishers.
- Kong, F., Wang, X., & Zhao, J. (2014). Dispositional Mindfulness And Life Satisfaction: The Role Of Core Selfevaluations. *Personality and Individual Differences*, 56, 165– 169.
- Korponay, C., Dentico, D., Kral, T. R., Ly, M., Kruis, A., Davis, K., & Davidson, R. J. (2019). The Effect of Mindfulness Meditation on Impulsivity and Its Neurobiological Correlates In Healthy Adults. *Scientific Reports*, 9(1), 11963.
- Kramer, R. M. (2003). The Harder They Fall. *Harvard Business Review*, 81, 58-65.
- Krishnan, H. A. (2021). *Mindfulness as a Strategy for Sustainable Competitive Advantage*. Business Horizons.

- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29, 577-598.
- Kutanis, R. Ö. & Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kuruluna Yönelik Örnek Olay Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 527-552.
- LaPorte, T. & Consolini, P. (1991). Working in Practice But Not in Theory: Theoretical Challenges of 'High-Reliability Organizations'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1), 19-47.
- Langer, E. J. & Piper, A. I. (1987). The Prevention of Mindlessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 280-287.
- Langer, E. J. (1989b). *Mindfulness*. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.
- Laschinger, H. K. S., Shamian, J., & Thomson, D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care, and Work Satisfaction. *Nursing Economic*, 19(5).
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital Nurses' Perceptions Of Respect And Organizational Justice. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354-364.
- Laschinger, H. K. S. & Finegan, J. (2005). Using Empowerment To Build Trust And Respect In The Workplace: A Strategy For Addressing The Nursing Shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6.
- Laschinger, H. K. S. (2008). Effect of Empowerment on Professional Practice Environments, Work Satisfaction, And Patient Care Quality: Further Testing The Nursing Worklife Model. *Journal of Nursing Care Quality*, 23(4), 322-330.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276.
- Laschinger, H.K, Wong C.A, Cummings G.G, Grau AL. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value Of Positive Organizational Cultures In Reducing Workplace Incivility. *Nurs Econ*. Jan-Feb;32(1), 5-15, 44; quiz 16.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189–205.
- Lee, H. & Cummings, G.G. (2008). Factors Influencing Job Satisfaction of Front Line Nurse Managers: A Systematic Review. *Journal of Nursing*

- Leggat, S. G., Bartram, T., Casimir, G. & Stanton, P. (2010). Nurse Perceptions of The Quality of Patient Care: Confirming The Importance of Empowerment and Job Satisfaction. *Health Care Management Review*, 35(4), 355-364.
- Levey, M. & Levey, J. (2018). Roots and Shoots of Mindfulness, *Subtle Energies Magazine*, Volume: 28, Issue: 3.
- Levine, S. (Ed.). (1970). *Social Stress* (1st ed.). Routledge.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. & Frost, P. (2008). The Contours and Consequences Of Compassion At Work. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial. Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218.
- Linehan, M. M. (1993a). *Cognitive-Behavioral Treatment Of Borderline Personality Disorder*. New York: Guilford Press.
- Liu, X., Zheng, X. Yu, Y. , Owens, B.P., & Ni, D. (2022). How And When Team Average Individual Mindfulness Facilitates Team Mindfulness: The Roles Of Team Relational Stress And Team Individual Mindfulness Diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 430-447.
- Long, E. C. (2017). What Makes Us Mindful And Why Does It Matter? Relationships Among Meaningfulness, State Mindfulness, And Counterproductive Work Behavior (Yayın Numarası 10605523). (Doktora Tezi, University of North Carolina)
- Lu, H., While, A.E. & Barriball, K.L. (2005) Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job Satisfaction Among Hospital Nurses Revisited: A Systematic Review. *International Journal Of Nursing Studies*, 49(8), 1017-1038.
- Lucas, R. E. & Donnellan, M. B. (2008). Age Differences in The Big Five Across The Life Span: Evidence From Two National Samples. *Psychology and Aging*, 23(3), 558.
- Luthans, Fred. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23. 695 - 706.
- Lutzo, E. (2005). Resonant Leadership. *Weatherhead Coaches Corner*, 2(11).
- MacCallum, R. C. - Widaman, K. F. – Zhang, S. – Hong, S. (1999). Sample Size In Factor Analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.

- Madden, L.T., Duchon, D., Madden, T.M. & Plowman, D.A. (2012). Emergent Organizational Capacity for Compassion. *Academy of Management Review*, 37, 689-708.
- Magnano, P., Platania, S., Ramaci, T., Santisi, G. & Di Nuovo, S. (2017). Validation of The Italian Version of The Mindfulness Organizing Scale (MOS) in Organizational Contexts. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology In Applied Psychology*, 24(1), 45-64.
- Malik, S. H. (2013). Relationship Between Leader Behaviors And Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 209-222.
- Manier, A. O. (2019). Towards An Integrated Model Of Mindfulness At Work: Development Of The Mindfulness At Work Scale (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Saint Mary's University.
- Marlatt, G. A., & KristelJer, J. L. (1999). *Mindfulness and Meditation*. In W. R. Miller (Ed.), *Integrating Spirituality into Treatment: Resources For Practitioners* (Pp. 67-84). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles And Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
- Mazdeh, Mohammad & Razavi, Seyed-Mostafa & Hesamamiri, Roozbeh & Zahedi, Mohammad-Reza & Elahi, Behin. (2013). An Empirical Investigation of Entrepreneurship Intensity In Iranian State Universities. *Higher Education*. 65.
- Meyerson, D. E. (1994). Interpretations of Stress in Institutions: The Cultural Production of Ambiguity and Burnout. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 628–653.
- McKee, Annie & Massimilian, Dick. (2006). Resonant Leadership: A New Kind of Leadership For The Digital Age. *Journal of Business Strategy*. 27. 45-49.
- Miller JJ, Fletcher K & Kabat-Zinn J. (1995). Three-Year Follow-Up And Clinical Implications Of A Mindfulness Meditation-Based Stress Reduction Intervention In The Treatment Of Anxiety Disorders. *Gen Hosp Psychiatry*. May;17(3):192-200.
- Milosevic, Irena & Levy, Hannah & Alcolado, Gillian & Radomsky, Adam. (2015). The Treatment Acceptability/Adherence Scale: Moving Beyond the Assessment of Treatment Effectiveness. *Cognitive Behaviour Therapy*. 44. 456-469.
- Moreau C, Zisook S. (2002). Rationale For A Posttraumatic Stress Spectrum Disorder. *Psychiatr Clin North Am*. Dec;25(4):775-90.

- Mu, E. & Butler, B. S. (2009). "The Assessment of Organizational Mindfulness Processes For The Effective Assimilation of IT Innovations". *Journal of Decision Systems*, 18(1), 27- 51.
- Mudor, H. (2011). Conceptual Framework on The Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, And Turnover. *Journal Of Economics And Behavioral Studies*, 2(2), Pp.41-49.
- Mueller, C.W.& McCloskey, J.C. (1990) Nurses' Job Satisfaction: A Proposed Measure. *Nursing Research*, 39, 113-117.
- Muhren, W. J., Van Den Eede, G. & Walle, B. V. (2007). Organizational Learning For The Incident Management Process: Lessons From High Reliability Organizations. Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS), St Gallen, Switzerland.
- Naber, C. M., Water-Schmeder, O., Bohrer, P. S., Matonak, K., Bernstein, A. L., & Merchant, M. A. (2011). Interdisciplinary Treatment For Vestibular Dysfunction: The Effectiveness of Mindfulness, Cognitivebehavioral Techniques, And Vestibular Rehabilitation. *Otolaryngology-Head and Neck Surgery*, 145(1), 117-124.
- Napoli, M. (2004). Mindfulness Training for Teachers: A Pilot Program. *Complementary Health Practice Review*, 9, 31-34.
- Ndubisi, N., & Iftikhar, K. (2012). Relationship Between Entrepreneurship, Innovation and Performance: Comparing Small and Medium-Size Enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14, 214-236.
- Ndubisi, N. O. & Al-Shuridah, O. (2019). Organizational Mindfulness, Mindful Organizing, And Environmental And Resource Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 436-446.
- Nesbit, P. L. (2012). The Role Of Self-Reflection, Emotional Management Of Feedback, And Self-Regulation Processes In Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 11, 2, 203–226.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Nguyen, N. P., Wu, H., Evangelista, F. & Nguyen, T. N. Q. (2020). The Effects Of Organizational Mindfulness On Ethical Behaviour And Firm Performance: Empirical Evidence From Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 26(3), 313-335.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, (6th ed). Sage Publications, Inc.
- Norton, D. W., & Pine, B. J. (2009). Unique Experiences: Disruptive Innovations Offer Customers More "Time Well Spent". *Strategy & Leadership*, 37(6), 4-9.

- Novak, J. M. & Sellnow, T. L. (2009). Reducing Organizational Risk Through Participatory Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 349-373.
- Nwankpa, J. K. & Roumani, Y. (2014). The Influence Of Organizational Trust And Organizational Mindfulness On ERP Systems Usage. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 85, 1469-1492.
- Nyanaponika Thera, N. (1972). *The Power of Mindfulness*. San Francisco, CA: Unity Press.
- Olafsen, A. H. (2017). The Implications of Need-Satisfying Work Climates on State Mindfulness in a Longitudinal Analysis of Work Outcomes. *Motivation and Emotion*, 41, 22–37.
- Olendzki, A. (2009). *Mindfulness And Meditation*. In F. Didonna (Ed.), *Clinical Handbook Of Mindfulness* (Pp. 37–44). Springer Science + Business Media.
- Olendzki, A. (2014). *From Early Buddhist Traditions To Western Psychological Science*. Edt. Amanda Le, Christelle T. Ngunumen, Ellen J. Langer, The Wiley Blackwell Handbook Of Mindfulness. Wiley Blackwell.
- Origo, Federica & Pagani, Laura. (2008). Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe. *International Journal of Manpower*. 29. 539-566.
- Oshagbemi, T. (1997). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members, *Journal of Managerial Psychology*, 12 (VII). 502-528.
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213–226.
- Önder Cenkseven, Fulya & Utkan, Çağrı. (2018). Bilinçli Farkındalık ve Algılanan Stres İlişkisinde Ruminasyon ve Olumsuz Duygu Düzenlemenin Aracı Rolü - The Mediatory Role of Rumination and Negative Mood Regulation in The Relationship Between Mindfulness and Perceived Stress. 1004-1019.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., & Doğan, Y. (2003). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres Ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 125-138.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 43-70.
- Özyeşil, Z. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Öz-Anlayış Düzeylerinin Bilinçli Farkındalık Kişilik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Palmer, A., & Rodger, S. (2009). Mindfulness, Stress, And Coping Among University Students. *Canadian Journal of Counselling*, 43(3), 198–212.
- Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y. & Wang, L. (2015) Factors Associated with Job Satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12, 12761-12775.
- Pang, D. & Ruch, W. (2019). Fusing Character Strengths And Mindfulness Interventions: Benefits For Job Satisfaction And Performance. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 24(1), 150-162.
- Park, H. J., & Dhandra, T. K. (2017). The Effect of Trait Emotional Intelligence on the Relationship Between Dispositional Mindfulness and Self-esteem. *Mindfulness*, 8(5), 1206-1211.
- Patrick, A. & Laschinger, H.K. (2006) The Effect of Structural Empowerment and Perceived Organizational Support on Middle Level Nurse Managers' Role Satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14, 13-22
- Petrescu, Alina, Ileana, Simmons, Rob (2008), Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction, *International Journal of Manpower*, (29),7, 651-667.
- Price, J. L. (2001). Reflections on The Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Pors, N. O. (2003). Job Satisfaction Among Library Managers: A Cross-Cultural Study Of Stress, Freedom And Job Conditions. *New Library World*, 104(11/12), 464-473.
- Purdy, N., Laschinger, S. H. K., Finegan, J., Kerr, M. & Olivera, F. (2010). Effects of Work Environments on Nurse and Patient Outcomes. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 901-913.
- Ramiller, N. C. & Burton Swanson, E. (2009). Mindfulness Routines For Innovating With Information Technology. *Journal of Decision Systems*, 18(1), 13-26.
- Ray, J. L., Baker, L. T. & Plowman, D. A. (2011). Organizational Mindfulness In Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 188-203.
- Reb, J. – Narayanan, J. – Ho, Z. W. (2015). Mindfulness At Work: Antecedents And Consequences Of Employee Awareness And Absent-Mindedness. *Mindfulness*, 6, 111–122.
- Reb, J., Allen, T. & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness Arrives at Work: Deepening Our Understanding of Mindfulness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1-7.

- Reina, C. S., & Kudesia, R. S. (2020). *Wherever You Go, There You Become: How Mindfulness Arises In Everyday Situations*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Reitz, Megan & Waller, Lee & Chaskalson, Michael & Olivier, Sharon & Rupprecht, Silke. (2020). Developing Leaders Through Mindfulness Practice. *Journal of Management Development*.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor: 7 Essential Skills For Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. Broadway Books.
- Renecke, M., Tomas, I., Gracia, F. J. & Peiro, J. M. (2020). Spanish Validation Of The Mindful Organizing Scale: A Questionnaire For The Assessment Of Collective Mindfulness. *Accident Analysis & Prevention*, 134, (105351), 1-12.
- Rerup, C. (2004). Variations in Organizational Mindfulness. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-5.
- Rerup, C. (2005). Learning From Past Experience: Footnotes on Mindfulness and Habitual Entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 451-472.
- Rerup, C., & Levinthal, D. A. (2014). *Situating The Concept of Organizational Mindfulness: The Multiple Dimensions of Organizational Learning*. In G. Becke (Ed.) *Mindful Change in Times of Permanent Reorganization* (Pp. 33–48). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. K. & Langton, N. (2008). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17.Th Edt.). Pearson Education.
- Roberts, K. H. & Rousseau, D. M. (1989). Research In Nearly Failure-Free, High-Reliability Organizations: Having The Bubble. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 132–139.
- Roberts, K. H. (1990). Managing High Reliability Organizations. *California Management Review*, 32(4), 101–113.
- Robinson, G. (2009). *A Tragedy Of Democracy*. Columbia University Press.
- Ross, R. R., & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counselling For Stress at Work*. Sage Publications, Inc.
- Rowshan, A. (2000). *Stres Yönetimi: Hayatınızın Sorumluluğunu Almak İçin Stresi Nasıl Yönetebilirsiniz?* (Çev. Şahin Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391.
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N. & Williams, G. C. (2015). Mindfulness, Work Climate, And Psychological Need Satisfaction In Employee Wellbeing. *Mindfulness*, 6(5), 971-985.
- Scherer, R. F., Owen, C. L., Petrick, J. A., & Brodzinski, J. D. (1994). Situation-Dependent Work Stress And Sex Effects On Coping Strategies: A Multivariate Analysis. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 266-285.
- Schermelleh-Engel, K. – Moosbrugger, H. – Müller, H. (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2011). Emotional Intelligence Mediates The Relationship Between Mindfulness And Subjective Well-Being. *Personality And Individual Differences*, 50(7), 1116-1119.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job Satisfaction Indicators And Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333–368.
- Shahrokh N, Hales R (2003) *American Psychiatric Glossary*. 8th edition, American Psychiatric Publishing, Washington, DC.
- Shapiro SL, Carlson LE, Astin JA et al (2005) Mechanisms Of Mindfulness. *Journal of Clinical Psychology* 62, 373-86.
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A. & Freedman, B. (2006). Mechanisms of Mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373–386.
- Sharma, P., Jha, A. B., Dubey, R. S., & Pessarakli, M. (2012). Reactive Oxygen Species, Oxidative Damage, And Antioxidative Defense Mechanism In Plants Under Stressful Conditions. *Journal of botany*, 2012.
- Shields, M. D. (1995). An Empirical Analysis Of Firms' Implementation Experiences With Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 148–166.
- Siegel, R. D., Germer, C. K., & Olendzki, A. (2009). *Mindfulness: What is it? Where did it come from?* In F. Didonna (Ed.), *Clinical Handbook Of Mindfulness* (pp. 17–35). Springer Science + Business Media.
- Sledge, Sally & Miles, Angela & Coppage, Samuel. (2008). What Role Does Culture Play? A Look At Motivation And Job Satisfaction Among Hotel Workers In Brazil. *International Journal Of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG.* 19. 1667-1682.

- Sloane. P.J., Williams. H. (2003). Job Satisfaction, Comparison Earning and Gender. *Labour Review of Economics and Industrial Relations*, Volume 14. Issue 3.
- Slutsky, J., Chin, B., Raye, J. & Creswell, J. D. (2019). Mindfulness Training Improves Employee Well-Being: A Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 1-11.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma . *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1-27.
- Spence, G. B. (2016). *Mindfulness At Work*. Edt. Lindsay G. Oades, Michael F. Steger, Antonella Delle Fave, ve Jonathan Passmore, The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work. Wiley Blackwell.
- Squires M, Tourangeau A, Spence Laschinger HK, Doran D. (2010) The Link Between Leadership And Safety Outcomes İn Hospitals. *J Nurs Manag.* Nov;18(8):914-25.
- Stanton, E., & Warren, O. J. (2010). Leadership Opportunities For Trainees. *BMJ*, 341.
- Stein, B. A., & Kanter, R. M. (1993). Leadership For Change: The Rest Of The Story. *Frontiers Of Health Services Management*, 10(2), 28-32.
- Susanty, A. & Miradipta, R. & Jie, Ferry. (2013). Analysis of The Effect of Attitude Toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Employee's Job Performance (Case Study in Electronic Company). *European Journal of Business and Social Sciences*. 1. 15-24.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2014). *Organizing For Mindfulness*. A. Ie, C. T. Ngnoumen, & E. J. Langer (Ed.), The Wiley Blackwell handbook of mindfulness, Chichester, UK: Wiley Blackwell, 407–423.
- Sutcliffe, K.M. (2011). High Reliability Organizations (HROs). *Clinical Anaesthesiology*, 25, 133–144.
- Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2021). Resonant Liderlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 739-753.
- Süslü, S. (2020). Dijitalleşen Dünyada Mindful Kalmak. *Pozitif Yaşam Dergisi – Mindfulness Farkındalıklı Bir Yaşam İçin*, Sayı: 2020, No:1, Doğan Burda Dergi Yayıncılık, İstanbul.
- Szilagyi Jr., A.D. & Wallace Jr., M.J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*. Scott, Foresman, and Company, Glenview.

- Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(32), 193-210 .
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ta, C., Goodchild, A. V. & Ivanov, B. (2010). Building Resilience into Freight Transportation Systems: Actions for State Departments of Transportation. *Transportation Research Record*, 2168(1), 129-135.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7. Edt.). Pearson.
- Tanrikulu, G. (2023). The Effects Of Gamification On Purchase Intention: Rewards Based Experimental Design In Mindfulness–Based Mobile Application. Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences Department Of Business Administration Business Administration Program Doctoral Thesis Doctor Of Philosophy (Phd). İzmir.
- Taşkın, S.Z. (2018). Assessing Mindfulness In School-Aged Children: Development And Validation Of Bau Mindfulness Scale For Children (Bau-Msc)”. Master’s Thesis, Master’s Program in Guidance and Psychological Counselling. İstanbul.
- Teasdale, J. D. – Segal, Z. V. – Williams, J. M. G. – Ridgeway, V. A. – Soulsby, J. M. – Lau, M. A. (2000). Prevention Of Relapse/Recurrence In Major Depression By Mindfulness-Based Cognitive Therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(4), 615-623.
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E. & Cox, J. (2008). Are We on The Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201.
- Tingle, J. K. (2011). The Relationship Between Organizational Trust And Mindfulness: An Exploration Of Ncaa Division Ii Athletic Departments (Yayın Numarası 3473389). (Doktora Tezi, The University Of Texas).
- Torun, N. (2023). “The Effect Of Mindfulness Level On Consumer’s Smartphone Addiction And Screen Time” İstanbul Bilgi University, Marketing Master Degree Program, Master Thesis. İstanbul.
- Turner, N., Kutsch, E. & Leybourne, S.A. (2016), Rethinking Project Reliability Using The Ambidexterity And Mindfulness Perspectives, *International Journal of Managing Projects in Business*, 9 (4), 845-864.
- Turner, M. D. (1999). Conflict, Environmental Change, and Social Institutions in Dryland Africa: Limitations of The Community Resource Management Approach. *Society & Natural Resources*, 12(7), 643-657.

- Türk Dil Kurumu, (2021). Büyük Türkçe Sözlük. Erişim tarihi: 18.06.2021, (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts).
- Türk, D., Hanke, N., Wolf, S. *et al.* (2019). Physiologically Based Pharmacokinetic Models for Prediction of Complex CYP2C8 and OATP1B1 (*SLCO1B1*) Drug–Drug–Gene Interactions: A Modeling Network of Gemfibrozil, Repaglinide, Pioglitazone, Rifampicin, Clarithromycin and Itraconazole. *Clin Pharmacokinet* **58**, 1595–1607.
- Tsai, Jeanne. (2007). Ideal Affect: Cultural Causes and Behavioral Consequences. *Perspectives on Psychological Science*. 2.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 46 No. 1, pp. 9–20.
- Umar, S. & Chunwe, G. N. (2019). Advancing Environmental Productivity: Organizational Mindfulness And Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 447-456.
- Uzun, B. (2020). Mindfulness Bir Eylem mi, Bir Zihin Süreci mi?. www.bilgeuzun.com/publications. Son Erişim Tarihi: 28.07.2023.
- Ülgev, E. (2014). Üniversite Öğrencilerinde Bilinçli Farkındalık Düzeyi ile Stresle Başa Çıkma Tarzının Depresyon, Kaygı ve Stres Belirtileriyle İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Vendelø, M. T. & Rerup, C. (2020). Collective Mindfulness in a Regenerating Organization: Ethnographic Evidence From Roskilde Festival. *Safety Science*, 123, 1-12.
- Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M. & Weick, K. E. (2014). The Affective Foundations Of High-Reliability Organizing. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 592-596.
- Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2012). *Organizational Mindfulness And Mindful Organizing: A Reconciliation And Path Forward*. Academy of Management Learning & Education, 11(4), 722-735.
- Vogus, T. J., (2011). *Mindful Organizing: Establishing And Extending The Foundations Of Highly Reliable Performance*. K . Cameron ve G.M. Spreitzer (eds). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford: Oxford University Press, 664–676.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.
- Vujanovic, A. A., Youngwirth, N. E., Johnson, K. A., & Zvolensky, M. J. (2009). Mindfulness-Based Acceptance And Posttraumatic Stress Symptoms Among Trauma-Exposed Adults Without Axis I Psychopathology. *Journal of Anxiety Disorders*, 23(2), 297–303.
- Wagner U. & Zick A. (1990). Psychologie Der Intergruppenbeziehungen: Der 'Social Identity Apporach'. *Gruppendynamik* (21), 319-330.

- Wagner, T. (2010). *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach The New Survival Skills Our Children Need-And What We Can Do About It*. New York Press.
- Wagner JI, Warren S, Cummings G, Smith DL, Olson JK. (2013). Resonant Leadership, Workplace Empowerment, and Spirit at Work: Impact On RN Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Can J Nurs Res*. Dec;45(4):108-28.
- Wan, W. P. (2005). Country Resource Environments, Firm Capabilities, And Corporate Diversification Strategies. *Journal of Management Studies*, 42(1), 161-182.
- Wang, S. (2005). A Conceptual Framework For Integrating Research Related to The Physiology of Compassion and The Wisdom of Buddhist Teachings. In P. Gilbert (Ed.), *Compassion: Conceptualisations, Research and Use in Psychotherapy* (Pp. 75–120). London: Brunnerrouledge.
- Watson, J.B. (1925) *Behaviorism*. W.W. Norton & Company, Inc., New York.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing For High Reliability: Processes Of Collective Mindfulness. R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 1, 81–123.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). Managing The Unexpected: Assuring High Performance In An Age Of Complexity. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2011). Managing The Unexpected: Resilient Performance In An Age Of Uncertainty (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and The Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17(4), 514-524.
- Weick, K. E. & Putnam, T. (2006). Organizing For Mindfulness Eastern Wisdom And Western Knowledge. *Journal Of Management Inquiry*, 15(3), 275-287.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*, 3rd ed., John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Weick, K. E. (2012). Making Sense Of The Organization, Volume 2: The Impermanent Organization. John Wiley & Sons.
- Weinstein, N., Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2009). A Multi-Method Examination Of The Effects Of Mindfulness On Stress Attribution, Coping, And Emotional Well-Being. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 374–385.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs And Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

- Williams, S., & Luthans, F. (1992). The Impact Of Choice Of Rewards And Feedback On Task Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 653–666.
- Wilson, K. A., Burke, C. S., Priest, H. A. & Salas, E. (2005). Promoting Health Care Safety Through Training High Reliability Teams. *BMJ Quality & Safety*, 14(4), 303-309.
- Wolf, C., & Serpa, J. G. (2015). *A Clinician's Guide To Teaching Mindfulness: The Comprehensive Session-By-session Program For Mental Health Professionals And Health Care Providers*. New Harbinger Publications.
- Wolf, M., Vykoukal, J. & R, E.C.K. (2009). Innovating Mindfully With Serviceoriented Grids-The Role Of Organizational Mindfulness İn Turbulent Environments. Diffusion Interest Group İn Information Technology (DIGIT) Proccedings, Phoenix, AZ, USA.
- Yadav, M. K. (2020). Workplace Mindfulness: Individual-, Group-, And Organizational-Level Antecedents And Consequences. S.K. Dhiman (Ed.), *The Routledge Companion to Mindfulness at Work*. Routledge, 81-107.
- Yavuz, K.F. (2015) Kabul ve Kararlılık Terapisi (ACT): Genel Bir Bakış [Acceptance and Commitment Therapy (ACT): An Overview]. *Türkiye Klinikleri J Psychiatry-Special Topics*, 8(2), 21-7.
- Yelkencioğlu, İ. (2022). *Improving Employee Coping Capabilities Amid Pandemic-Induced Remote Working Conditions Via The Application Of MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) Training*. PhD Thesis. İstanbul: Işık University. School Of Graduate Studies Contemporary Business Management Doctoral Program.
- Yılmaz, E & Kavak, F. (2020). Effects of Mindfulness-Based Psychoeducation on the Internalized Stigmatization Level of Patients With Schizophrenia. *Clinical Nursing Research*. 29(7),496-503.
- Yılmazgil, S.M. (2012). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoon, M.H. & Suh, J. (2003) Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yurtsever, H. (2009). Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zhao, X, Lynch, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron And Kenny: Myths And Truths About Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research Inc.*, 37(2), 197-206.

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zhang, Y., Waldman, D., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors In People Management: Antecedents And Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

<http://www.thefreedictionary.com/resonance>, Son Erişim Tarihi: 11.10.2023.

https://freefiatmk.xyz/product_details/34588536.html, Son Erişim Tarihi: Ekim, 2023.

<https://www.btso.org.tr/?page=bursaeconomy/industrialzone.asp>, Son Erişim Tarihi: 11.10.2023.

<https://portal.sanayigazetesi.com.tr/osbler/%C4%B0stanbul-ilindeki-osbler.htm>, Son Erişim Tarihi: 11.10.2023.

<https://www.pazarlamasyon.com/liderlige-giden-yolda-yeni-bir-kavram-mindfulness>, Aysu Sağdıç, 2016, Son Erişim Tarihi: 11.10.2023.

<https://idturkey.com/mindful-liderlik-nedir/>, Özge Tatlısöz, 2020, Son Erişim Tarihi: 11.10.2023.

EKLER

Ek 1: İşyerinde Mindfulness Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, **Mindfulness ve Resonant Liderliğin, Stres ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin** inceleneyeceği bir doktora tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isim belirtmeniz istenmemektedir. Anket sonucunda elde edilen veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup hiçbir şekilde başkaları ile paylaşılmayacaktır. Cevaplamak için ortalama 10-15 dakika yeterlidir. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Katılımınız ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

**B.E.Ü, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı**

Yüstra AKYOL BİRCAN

**B.E.Ü, İktisadi ve İdari Bilimler,
Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı**

Doktora Öğrencisi

1. BÖLÜM

1) Yaşınız: ()

2) Cinsiyetiniz: Kadın: () Erkek: () Diğer: ()

3) Eğitim Durumunuz: İlkokul: () Ortaokul: () Lise: ()

ÖnLisans: () Lisans: () Yüksek Lisans: () Doktora: ()

4) Sektördeki Çalışma Süreniz (Lütfen Yıl olarak belirtiniz): ()

2. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu derecelendiriniz. Soruların yanlış ya da doğru cevabı yoktur. Her soruda sadece bir şıkkı işaretleyiniz. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız.

İŞYERİNDE MINDFULNESS ÖLÇEĞİ MADDELERİ	Asla	Nadiren	Ara Sıra	Bazen	Sık Sık	Genellikle	Her Zaman
1. Yapmakta olduğum işlerden beni alıkoyan düşünce ve duygularla karşılaştığımda, onlardan sıyrılarak odağımı işime geri yönleltebiliyorum.							
2. Dikkatimi doğrudan doğruya o anda yapmakta olduğum işime verebiliyorum.							
3. Çalışırken etrafımda neler olup bittiği, insanlar, yaşanan olaylar dikkatimi dağıtır.							
4. İş arkadaşlarımla iletişim kurarken, yargısız bir şekilde onların ne söylediklerine odaklanabiliyorum.							
5. İş arkadaşlarımla iletişim kurarken başka alemlere dalıp giderim.							
6. İşyerimde insanlarla konuşurken, onların söylediklerinden karakterleri hakkında yargılar oluşturmam.							
7. İşimle ilgili stresli anlarda, sakin bir şekilde makul tepkiler verebiliyorum.							
8. İşyeri faaliyetlerimi gerçekleştirirken aceleci davranıyorum.							
9. İşyerimde, olumsuz olarak nitelendirdiğim insanları olduğu gibi kabul ediyorum.							
10. İşyerimde gerçekleşen olumsuzlukları, olağan durumlar olarak değerlendiriyorum.							
11. İşyerimde, benim dışımda olan bitenle ilgilenmiyorum.							

RESONANT (AHENK YARATAN) LİDERLİK ÖLÇEĞİ MADDELERİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Amirim, stresli durumları sakin bir şekilde ele alır.					
2. Amirim, aktif bir şekilde dinler.					
3. Amirim, aktif olarak başkalarının performansına mentorluk ve koçluk yapar.					
4. Amirim, hedeflere ve sonuçlara ulaşmak için ekip çalışmasını destekler.					
5. Amirim, ortaya çıkan çatışmaları etkin bir şekilde çözer.					
6. Amirim, diğerlerini paylaşılan bir vizyon doğrultusunda çalışmaya davet eder.					
7. Amirim, başarısızlıklardan ziyade başarıya odaklanır.					
8. Amirim, diğerlerinin işlerinde önemli kararlar almalarında özgür olmalarına izin verir.					
9. Amirim, sonuçları açısından işitmesi zor olsa da geribildirim belder.					
10. Amirim, kişisel bedeli olsa bile, değerlerine bağlı hareket eder.					

ALGILANAN STRES ÖLÇEĞİ MADDELERİ	Hiçbir Zaman	Neredeyse Hiçbir Zaman	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık
1. Geçen ay, beklenmedik bir şeylerin olması nedeniyle ne sıklıkta rahatsızlık duydunuz?					
2. Geçen ay, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?					
3. Geçen ay, kendinizi ne sıklıkta sınırlı ve stresli hissettiniz?					
4. Geçen ay, ne sıklıkta gündelik zorlukların üstesinden başarıyla geldiniz?					
5. Geçen ay, hayatınızda ortaya çıkan önemli değişikliklerle etkili bir şekilde başa çıktığınızı ne sıklıkta hissettiniz?					
6. Geçen ay, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?					
7. Geçen ay, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?					
8. Geçen ay, ne sıklıkta yapmanız gereken şeylerle başa çıkamadığınızı farkettiniz?					
9. Geçen ay, hayatınızdaki zorlukları ne sıklıkta kontrol edebildiniz?					
10. Geçen ay, ne sıklıkta her şeyin üstesinden geldiğinizi hissettiniz?					
11. Geçen ay, ne sıklıkta kontrolünüz dışında gelişen olaylar yüzünden öfkelenediniz?					
12. Geçen ay, kendinizi ne sıklıkta başarmak zorunda olduğunuz şeyleri düşünürken buldunuz?					
13. Geçen ay, ne sıklıkta zamanınızı nasıl kullanacağınızı kontrol edebildiniz?					
14. Geçen ay, ne sıklıkta problemlerin, üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ MADDELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi severek yaparım.					
2. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
3. Mevcut işimden memnunuzum.					
4. İşimi keyifli buluyorum.					
5. İşyerinde zaman iyi geçiyor.					

31.01.2023



T.C

ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	Örgütlerde Mindfulness (Farkındalık) Olgusunun İş Tutumları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
YARDIMCI ARAŞTIRMACI:	Yüstra AKYOL BİRCAN
KARAR:	UYGUN

ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM
Başkan

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Üye
(KATILMADI)

Prof. Dr. Ahmet EFİLOĞLU
Üye

Prof. Dr. Ahmet Erkan KOCA
Üye
(İZİNLİ)

Doç. Dr. Tülay KUZLU AYYILDIZ
Üye

Doç. Dr. Şaban ÇELİKOĞLU
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Çağatay BÜYÜKUYSAL
Üye

29.05.2014 tarih ve 2014/08-13 sayılı Senato Kararı ile kabul edilmiştir.

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Yüstra AKYOL BİRCAN

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Aldığı Sertifikalar : Yapısal Eşitlik Modeli ve Ölçek Geliştirme

Uzmanlık Alanı : Örgütsel Davranış

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	İstanbul Üniversitesi	2013
Y. Lisans	İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	Yalova Üniversitesi	2015

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl

Eserler :

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

A1.

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

B1.

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C1. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar:

C1.1.

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

C2.1.

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

D1. Taş, H. Yunus; Akyol, Yüstra. (2014). “Türkiye Çalışma Hayatında, Hukuksal Olarak Kadınlara Sağlanan Avantajlar ve Yansımaları”, Hak – İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi.

Çakmak, Ahmet Ferda; Akyol Bircan, Yüstra. (2023). “Mindfulness (Farkındalık) Olgusu Üzerine Kavramsal Bir Araştırma”, Turkish Management Review.

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

E1.

F. Sanat ve tasarım etkinlikleri:

F1.....

G. Diğer yayınlar: *(Yukarıdaki maddelerde yer alan başlıklardaki kategorilere girmeyen ve belirtilmek istenen tüm eserler bu maddenin altında belirtilecektir.)*

G1.....

