



T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK DAYANIKLIK VE
STRATEJİK UYUMLAŞMANIN DUYGUSAL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ:
KAMUDA BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Haldun KOÇAK

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANA BİLİM DALI

ANKARA, 2023

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK DAYANIKLIK VE
STRATEJİK UYUMLAŞMANIN DUYGUSAL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ:
KAMUDA BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Haldun KOÇAK

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANA BİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cevahir UZKURT

ANKARA, 2023

ONAY SAYFASI

Haldun KOÇAK tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK DAYANIKLIK VE STRATEJİK UYUMLAŞMANIN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ: KAMUDA BİR UYGULAMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi	Kurumu	İmza
Prof. Dr. Cevahir UZKURT	TBMM	
Kabul ☒ Red ☐		
Doç. Dr. Emre Burak EKMEKÇİOĞLU	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Kabul ☒ Red ☐		
Dr. Öğr. Üyesi Semih CEYHAN	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Kabul ☒ Red ☐		
Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN	Başkent Üniversitesi	
Kabul ☒ Red ☐		
Doç. Dr. İhsan AYTEKİN	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	
Kabul ☒ Red ☐		

Tez Savunma Tarihi: 11/07/2023

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Yaşar YİĞİT

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim. (11/07/2023)

Haldun KOÇAK





Doktora çalışmam boyunca beni her zaman destekleyen ve bana karşı anlayış ve sabır gösteren fedakâr Canım Eşime ve Kızıma ve Türk Ordusunun kahraman mensuplarına saygı ve şükranlarımla...

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam boyunca bana yol gösteren ve sonsuz destek veren tez danışmanım Prof.Dr. Cevahir UZKURT'a, tez izleme komitelerine katılarak çalışmama değerli katkılar sağlayan ve destek olan Prof.Dr.H.Cenk SÖZEN'e, Doç.Dr. Semih CEYHAN'a ve Doç.Dr.Emre Burak EKMEKÇİOĞLU derin saygılarımı sunar ve teşekkür ederim.

Ayrıca, tez sürecinde destek olan Dr. Fatıma Münevver SAATÇİOĞLU'na şükranlarımı sunarım.



ÖZET

Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Dayanıklılık ve Stratejik Uyumlaşmanın Duygusal Bağlılığa Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Kamuda Bir Uygulama

Örgütlerin etkili ve verimli olmasının en önemli etkenlerinden biri çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ve işe adanmışlıkları olduğudur. Bu iki kavram pozitif psikolojik yaklaşımın da katkısıyla araştırmacıların yoğun ilgisini çekmektedir. Diğer yandan, etik dışı davranışların küresel çapta örgütlere verdikleri zararlar ve olumsuz yankıları, etik davranış ve bununla ilgili düzenlemelerin uluslararası ve ulusal düzeyde artmasına ve gelişmesine olanak sağlamaktadır. Kovid-19 salgınının küresel düzeyde oluşturduğu değişim; ekonomik durgunluk ve çalışanların stres düzeyinde artış ve travmalar, bunlarla mücadele eden risk altında çalışan özellikle sağlık çalışanları başta olmak üzere örgüt çalışanlarının bu olumsuz şartlar içerisinde etkinliği ve verimliliğini sürdürebilmesinin önemli bir etkeni olan psikolojik dayanıklılık kavramını öne çıkarmıştır.

Giderek artan sayıda çalışma, işe adanmışlığın daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan benzersiz bir yapı olduğunu göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık, örgüte duygusal bağlılık ve işe adanmışlık ilişkisi üzerinde birçok çalışma bulunmasına rağmen, bu çalışmada, önceki çalışmalardan yaptığımız çıkarımlar doğrultusunda işe adanmışlığın potansiyel öncülleri olarak görülen etik iklim, stratejik uyumlaşma ve psikolojik dayanıklılık ile duygusal bağlılığın ilişkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisi incelenmiştir.

Çalışma Türkiye’de bir kamu kurumunda yapılmıştır. Çalışanların yoğun stres altında ve riski yüksek dinamik bir çevrede işgören kurumlardan biri olan Türk ordusunda yapılan çalışmada, 650 personelden anket usulü ile veri toplanmış ve yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir.

Elde edilen bulgular, etik iklim, stratejik uyumlaşma ve psikolojik dayanıklılık ile duygusal bağlılığın ilişkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal bağlılık, Etik iklim, İşe adanmışlık, Psikolojik dayanıklılık, Stratejik uyumlaşma.

ABSTRACT

The Mediator Role of Work Engagement in The Effects of Ethical Climate, Strategic Alignment, and Resilience on Affective Commitment: A Research in Public Sector

The affective commitment to the organization and work engagement are of the most important factors in the effectiveness and efficiency of organizations. Both concepts attract the attention of researchers with the contribution of positive psychological approach. On the other hand, the damages and negative repercussions of unethical behaviors to organizations on a global scale ensure the increase and development of ethical behavior and related regulations at international and national level. The change caused by the Kovid-19 epidemic at the global level; recession and increase in the employees' stressors and traumas have brought forward the concept of psychological resilience, which is crucial for employees, especially the health workers, who work under the risk of struggling with them, to maintain their effectiveness and productivity in the adversity.

A growing number of studies show that work engagement is a unique construct that needs further research. Although there are many studies on the relationship between resilience, affective commitment and work engagement, in this study, the mediating effect of work commitment on the relationship between ethical climate, strategic alignment, resilience, which are seen as potential precedents of work engagement in line with our deductions from previous studies, and affective commitment was examined.

The study was conducted in a public institution in Turkey. In the study conducted in the Turkish army, which is one of the institutions where employees work under intense stress and in a high risk and dynamic environment, data were collected from 650 personnel by questionnaire method and hypotheses were confirmed with the structural equation model.

The findings reveal that work engagement partially mediates the effects of ethical climate, strategic alignment, and resilience on affective commitment.

Keywords: Affective Commitment, Ethical Climate, Psychological Resilience, Strategic Alignment, Work Engagement.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Sorunsalı.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı.....	5
2. GENEL BİLGİLER	7
2.1. Örgütsel Etik İklim.....	7
2.1.1. Ahlak Kavramı.....	7
2.1.2. İş Ahlakının Tanımı	7
2.1.3. Etik Kavramı.....	8
2.1.4. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü.....	8
2.1.5. Etik Türleri.....	9
2.1.6. Örgütsel Etik İklim	10
2.1.7. Etik İklimin Belirleyicileri.....	13
2.1.8. Etik İklimin Çıktıları.....	15
2.1.9. Etik İklim ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	17
2.1.10. Etik İklim ile İşe Adanmışlık İlişkisi	17
2.1.11. Askeri Örgütlerde Etik İklim	18
2.2. Psikolojik Dayanıklılık.....	19
2.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı ve Kökenleri	19
2.2.2. Örgütsel Dayanıklılık.....	23

2.2.3. Askeri Psikolojik Dayanıklılık	25
2.2.4. Psikolojik Dayanıklılık Çıktıları ve Sonuçları.....	26
2.2.5. Psikolojik Dayanıklılık ve İşe Adanmışlık İlişkisi	26
2.2.6. Psikolojik Dayanıklılık ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	27
2.3. Stratejik Uyumlaşma	28
2.3.1. Stratejik Uyumlaşma Kavramı ve Tanımı	28
2.3.2. Stratejik Uyumlaşma, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	31
2.4. İşe Adanmışlık.....	32
2.4.1. İşe Adanmışlık Kavramı ve Gelişimi	32
2.4.2. İşe Adanmışlık ile ilgili Kuramlar	33
2.4.3. İşe Adanmışlık Belirleyicileri ve Çıktıları.....	37
2.5. Örgütsel Bağlılık	39
2.5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi	39
2.5.2. Örgütsel Bağlılık Kuramları	42
2.5.2.1. Davranışsal Bağlılık Kuramı.....	42
2.5.2.2. İşlem Maliyetleri Bağlılık Kuramı	42
2.5.2.3. Mecburi Bağlılık Kuramı	43
2.5.2.4. Tutumsal Bağlılık Kuramı.....	43
2.5.2.5. Çok Boyutlu Bağlılık Modelleri.....	44
2.5.3. Meyer ve Allen'in (1991) Örgütsel Bağlılık Modeli	44
2.5.3.1. Normatif Bağlılık	45
2.5.3.2. Devam Bağlılığı	45
2.5.3.3. Duygusal Bağlılık.....	46
2.5.4. Örgütsel Bağlılığın Esas Unsuru Olarak Duygusal Bağlılık	46
2.5.5. İşe Adanmışlık ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	47
2.6. Araştırma Hipotezleri ve Modeli.....	48
2.6.1. ÖEİ, İA ve DB Arasındaki İlişkiler	48

2.6.2. PD, İA ve DB Arasındaki İlişkiler.....	49
2.6.3. SU, İA ve DB Arasındaki İlişkiler.....	52
2.6.4. Araştırma Modeli.....	53
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	54
3.2. Veri Toplama Araçları ve Süreçleri	55
3.2.1. Demografik Sorular	56
3.2.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeği.....	56
3.2.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	56
3.2.4. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği.....	57
3.2.5. İşe Adanmışlık Ölçeği	58
3.2.6. Duygusal Bağlılık Ölçeği	58
4. BULGULAR.....	59
4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri.....	60
4.1.1. Etik İklim Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	60
4.1.2. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	64
4.1.3. Stratejik Uyumlaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi.....	65
4.1.4. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	67
4.1.5. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	68
4.2. Betimleyici İstatistik ve Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular.....	69
4.2.1. Etik İklim	69
4.2.2. Psikolojik Dayanıklılık	70
4.2.3. Stratejik Uyumlaşma	71
4.2.4. İşe Adanmışlık	72
4.2.5. Duygusal Bağlılık	72
4.2.6. Demografik Değişkenler.....	73
4.2.7. Değişkenler Arası İlişkiler	74

4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	74
5. TARTIŞMA.....	78
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
6.1. Teorik Katkı	83
6.2. Uygulamaya Katkısı.....	84
6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	85
6.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler	86
7. KAYNAKLAR	88
8. EKLER.....	108
EK-1. Etik Onam Formu.....	108
EK-2. Bilgilendirilmiş Onam Formu	109
EK-3. Anket Formu	111
EK-4. Ölçek Kullanımına Yönelik İzinler.....	114

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

DB	: Duygusal Bağlılık
DBÖ	: Duygusal Bağlılık Ölçeği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Eİ	: Etik İklim
EİK	: Etik İklim Kuramı
EİÖ	: Etik İklim Ölçeği
İA	: İşe Adanmışlık
İAÖ	: İşe Adanmışlık Ölçeği
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖEİ	: Örgütsel Etik İklim
PD	: Psikolojik Dayanıklılık
PDÖ	: Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği
SS	: Standart Sapma
SU	: Stratejik Uyumlaşma
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel Dayanıklılık	24
Şekil 2. İşe adanmışlık belirleyicileri ve çıktıları	38
Şekil 3. Araştırma Modeli	53
Şekil 4. Örneklem Büyüklüğü	54
Şekil 5. Etik iklim Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı	62
Şekil 6. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı	64
Şekil 7. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı	66
Şekil 8. İşe Adanmışlık Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı	67
Şekil 9. Duygusal Bağlılık Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı	68
Şekil 10. Test Edilen Model Diyagramı	76

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Etik İklimin Tipolojisi	11
Tablo 2. Etik İklim Deneysel Boyutları.....	12
Tablo 3. Etik İklimin Belirleyicileri ve Çıktıları	16
Tablo 4. Etik İklim Ölçeği Madde Faktör Yükleri	63
Tablo 5. Etik İklim Ölçeği Model Uyum İndeksleri.....	64
Tablo 6. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Madde Faktör Yükleri	65
Tablo 7. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Model Uyum İndeksleri.....	65
Tablo 8. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği Madde Faktör Yükleri.....	66
Tablo 9. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği Model Uyum İndeksleri	66
Tablo 10. İşe Adanmışlık Ölçeği Madde Faktör Yükleri	67
Tablo 11. İşe Adanmışlık Ölçeği Model Uyum İndeksleri.....	68
Tablo 12. Duygusal Bağlılık Ölçeği Madde Faktör Yükleri.....	68
Tablo 13. Duygusal Bağlılık Ölçeği Model Uyum İndeksleri.....	69
Tablo 14. Etik İklim için Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
Tablo 15. Psikolojik Dayanıklılık için Tanımlayıcı İstatistikler.....	71
Tablo 16. Stratejik Uyumlaşma için Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 17. İşe Adanmışlık için Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
Tablo 18. Duygusal Bağlılık için Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
Tablo 19. Katılımcıların Demografik Dağılımı (n=650)	73
Tablo 20. Ortalama, SS ve Değişkenler Arası İlişkiler.....	74
Tablo 21. Doğrudan ve Dolaylı Etkiler.....	75

1. GİRİŞ

Değişimin ivmelendiği, geçmişte yaşanan değişim hızının çok üstüne çıktığı bir dünyada yaşamaktayız. Bu hızlı değişim yaşamın her alanında kendisini göstermektedir. Bu değişim rüzgarını arkasında alan örgütler yeniden yapılanmakta ve değişimi bir örgüt kültürü olarak benimsemektedir. İktisadi, sosyal, askeri, siyasi ve dini amaçlı kurulan geniş anlamda birçok örgütün yapısı, bu dönüşüm trendi içerisinde kendini yenilemektedir.

Bilginin ön plana çıkması ve daha değerli ve görünür olması, teknolojiye yakalanan hızlı değişim ve yeniliklerle birlikte, mal ve hizmet sektöründe klasik dönemdeki fiziksel iş gücünden ziyade, bilgi ve entelektüel sermayeyi işletmelerin başarısında önemli bir yere getirmiştir. Neticede, örgütler, nitelikli ve eğitilmiş insan gücünü önemseyerek, modern yönetim teknik ve uygulamalarıyla birlikte, örgütün var olduğu çevreyi daha dikkate alan sürdürülebilir bir büyüme sağlamaya yönelmişlerdir. (Demirtaş, 2013).

Ulusal ölçekte son on yıla bakıldığında, 15 Temmuz 2016'da Türkiye'de yaşanan kalkışma hareketinin toplum üzerinde ve tüm örgüt yapılarında siyasi, askeri, ekonomik vb. çok boyutlu etkileri olmuştur. Akabinde yaşanan covid-19 salgını, küresel etkileri ile beraber ülke ekonomisi ve güvenlik sektörü başta olmak üzere birçok dönüşümü beraberinde getirmiştir (Hoşgör ve Yaman, 2022). Yönetim alanında, araştırmacılar arasında bu tür beklenmedik felaketler ve olumsuzluklara rağmen örgütlerin zorluklarla başa çıkabilmesi, ayakta kalabilmesi, etkili ve verimli olabilmesine yönelik araştırmalara artan bir ilgi oluşmuştur. Covid-19 salgınında olağandışı ve riskli bir çevrede iş yapan başta sağlık örgütleri ve çalışanları üzerine yapılan çalışmalarda kayda değer bir artış olmuştur. Örgütlerin bu tür zorlu dönemlerde nasıl ayakta kalabildikleri ve çalışanların örgütlerine nasıl bağlı kaldıkları önemli araştırma konularından birini teşkil etmiştir.

1.1. Araştırmanın Sorunsalı

Örgütsel bağlılık üzerine yönetim ve organizasyon alanyazınında özellikle son on yılda yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın alanyazında çok fazla yer bulması ve tartışılmasının temel nedenlerinden biri işletmelerin arzu ettiği örgüt çıktıları

üzerindeki ölçülen etkisidir (Riketta, 2002). Her örgütün amacı, etkinliği yakalamak ve verimliliği sağlamaktır. Örgütlerin arzu ettikleri bu hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamanın en önemli etmenlerinden biri de işgörenlerin örgütlerine duydukları bağlılıklarıdır (Sığrı, 2007). Çalışanların örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek olursa, o kadar formal rollerini yerine getirmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çaba sarf edeceklerdir (J. P. Meyer vd., 2002, s. 200).

Diğer taraftan çalışanların kendilerini işe vermeleri ve adanmışlıklarını ifade eden önemli bir kavram ise işe adanmışlıktır. Son on beş-yirmi yılda üzerine birçok çalışma yapılmış olan işe adanmışlık, yöneticiler için arzu edilen bir duygu durum ve psikolojik hal olmakla birlikte, kavram üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır. Giderek artan sayıda çalışma, işe adanmışlığın daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan benzersiz bir yapı olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2008; Bakker ve Albrecht, 2018; Macey ve Schneider, 2008; Saks, 2019). İş gereklilikleri ve kaynakları kuramı (Bakker ve Demerouti, 2017) işe adanmışlığı açıklamakta en sık kullanılan kuramlardan biridir (Bakker ve Albrecht, 2018). Bu kuram, iş gereklilikleri ile kişisel kaynakların bir kombinasyonunun çalışanın işe adanmışlığı marifetiyle iş performansını karşılayacağını öne sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). Bu kapsamda, iş gereklilikleri ve kaynakları modeline göre, işe adanmışlığın öncülleri olan kaynakları ve ardılları olan iş çıktıları üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmını, iş kaynakları ile çıktılar arasında işe adanmışlığın etkisini veya ilişkisini ortaya koyan görgül çalışmalar oluşturmaktadır (Hakanen ve Roodt, 2010). Söz konusu modele göre yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile işe adanmışlık arasında korelasyon diğer örgüt çıktılarından çok yüksektir. Ancak, çok az çalışmada işe adanmışlığın duygusal bağlılık üzerindeki aracılık rolü incelenmiştir (Bakker ve Leiter, 2010).

Öte yandan, psikolojik sermayenin bir unsuru olarak görülen psikolojik dayanıklılık (Luthans, 2002; Luthans vd., 2007), bir iş kaynağı olarak sınıflandırılmakta ve işe adanmışlık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Cooke, Cooper, vd., 2019; Blaique vd., 2022). Her ne kadar dayanıklılık bir iş kaynağı ve psikolojik sermayenin bir unsuru olarak ele alınmış olsa da, özellikle Kovid-19 salgını ve sonrasında ayrı bir kavram olarak yazında sıklıkla incelenmiş ve işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, performans ve stres ile arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (örneğin: Guo vd., 2019; Hoşgör ve Yaman,

2022). Ancak, psikolojik dayanıklılık ile duygusal bağıllık üzerinde işe adanmışlığın aracılık etkisini inceleyen çalışmalara özellikle ulusal alanyazında rastlanmamıştır.

Diğer yandan, küreselleşme ve toplumdaki sosyal ve kültürel değişim örgütlerde etik davranışın daha fazla önemsenmesini beraberinde getirmiştir. Birçok devlet ve kurum etik yönetim ve uygulamaları kabul etmiş ve yürürlüğe koymuştur. Ülkelerin kalkınmasında etik yönetim ve kuralları önemli bir kaldıraç olarak görülmektedir (Erdil vd., 2017).

Son yirmi yılda ülkemizde iş etiği uygulamaları gündeme gelmiş bununla ilgili kurumlar oluşturulmuş ve mevzuat çalışmaları yapılmıştır. Ancak, yapılan akademik çalışmalar henüz sınırlı sayıdadır (Berkman ve Arslan, 2009).

Örgütsel etik iklimin, örgütsel bağıllık (Chordia vd., 2017; Fu vd., 2011) ve işe adanmışlıkla (örneğin: Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015; Yener vd., 2012) olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteren bulgular mevcuttur. İş etiği ve dayanıklılığın duygusal bağıllığa etkisi de incelenmiştir (Mangundjaya ve Amir, 2021). Bununla birlikte, örgütsel etik iklimin duygusal bağıllık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü inceleyen çalışmalara alanyazında rastlanmamıştır. Bireysel veya örgüt seviyesinin ötesinde işe adanmışlığın öncülleri hakkında çok az araştırma yapılmıştır (Bakker vd., 2011; Christian vd., 2011; Mauno vd., 2010).

Yapılan çalışmalar genellikle aşağıdan yukarıya (down-up) bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Yani çalışan seviyesinde incelenen değişkenlerin çalışan, ekip ve örgüt seviyesindeki sonuçlarına bakılmıştır. Son zamanlara, (top-down) tepeden aşağıya yaklaşım olan İKY politikaları, uygulama ve süreçlerinin işe adanmışlıkla ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar göze çarpmaktadır (Albrecht vd., 2015; Bakker ve Albrecht, 2018). Bunlardan biri de strateji yönetim alanında sıkça kullanılan ve İKY uygulamalarında yer bulan stratejik uyumlaşmadır.

Bir çalışmada, stratejik uyum algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin olduğu ortaya konmuştur. İşe adanmışlığın bilişsel boyutu stratejik uyumlaşma ile ilgilidir. Yani çalışanın örgütün hedeflerini anlaması ve bu hedeflere nasıl katkı yapacağını bilmesi adanmışlığını ve bununla ilgili çıktıları güçlendirmektedir (Biggs vd., 2014).

Özellikle uyumlaşma algıları, bir çalışanın kişisel enerjisini işe adanmışlığın özü olan işle ilgili görevlerin icrasına sarf etmeye istekli olmasının önemli etkenidir. Bu nedenle,

kişinin iş görevlerinin örgütün genel hedeflerine nasıl uyduğunu ve bu hedeflerin algılanan önemini net bir şekilde anlaması, bireylerin kendini adamaktan ve özümsemeden kaynaklanan kişisel enerjilerini görev performansına yatırmaya teşvik edecektir (Christian vd., 2011).

Örgütlerin stratejik hedeflerini ve nasıl katkı yapacaklarını çok daha iyi anlayanların örgüte daha güçlü bir duygusal bağlılık göstermesi ve iş tatmininin de daha yüksek olması beklenmektedir (Boswell, 2006).

Stratejik uyumlaşma bu alanda yeni kullanılmaya başlamıştır ve söz konusu değişkenler ile ilişkileri inceleyen çalışmalar henüz yeterli seviyede değildir. Ayrıca, stratejik uyumlaşma ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı etkisini irdelleyen çalışmalara alanyazında rastlanmamıştır.

Sonuç olarak, işe adanmışlık öncülleri olarak değerlendirilen; etik iklim, psikolojik dayanıklılık ve stratejik uyumlaşmanın duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü ulusal ve uluslararası yazında ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır.

2016 yılının ortalarından itibaren Türkiye'nin yaşadığı güvenlik krizi ve devamında kendisini etkileyen yakın coğrafyadaki gelişmeler, kamusal savunma ve güvenlik alanında birçok değişimi ve dönüşümü beraberinde getirmiştir. Türk ordusu mensuplarının bir kısmı terör örgütü ile iltisaklı bulunarak adli sürece maruz kalmış ve hüküm giymiştir. İlişgi kesilen personel nedeniyle, nitelikli insan kaynakları dramatik bir şekilde azalmış ve psikolojik travma potansiyeli olan bu olayların mevcut kurum personeli üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler de nazara alındığında, ordunun yakın coğrafyada son beş yılda birçok operasyonu başarıyla icra etmesi, yani performans artışı dikkat çekicidir ve araştırmaya değerdir.

Çalışanların yoğun stres altında ve riski yüksek dinamik bir çevrede iş gördüğü kurumlardan biri olan Türk ordusunda söz konusu değişkenlerin duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü bu araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, örgütsel etik ikliminin, stratejik uyumlaşmanın ve psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü ortaya

koymaktır. Stratejik uyumlaşma hariç, bahse konu değişkenler üzerine, Türkiye’de yapılmış birçok çalışma olmakla birlikte, işe adanmışlığın bu değişkenler üzerindeki aracılık rolünü ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ulusal alanyazında kamu alanındaki bu çalışma ile bu boşluğun doldurulması da hedeflenmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Bir kamu kurumunda, etik iklim, psikolojik dayanıklılık, stratejik uyumlaşma değişkenlerinin örgüte duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü araştırılacaktır. Ulusal Savunma ve Güvenlik sektöründe son yıllarda yaşanan değişim ve gelişmeler dikkate alındığında böyle bir çalışmanın gerek uluslararası gerekse ulusal alanyazına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

İş gereklilikleri ve kaynaklar kuramına dayanan işe adanmışlık öncüllerinin üzerinde yapılan çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Son zamanlarda özellikle klasik yapının dışında olan şirket yapılarında, çalışma saatleri ve iş ortamının daha esnek olduğu, şebeke tarzı örgütler dahil farklı örgüt yapılarında yapılan akademik çalışmalar yoğunlaşmaktadır. Bu yapılardan farklı olarak, hiyerarşik bir yapıya sahip ve kurumsal kültürü yüksek bir örgüt üzerinde yapılan böyle bir çalışma, özellikle benzer yapıdaki kamu kurumları için emsal teşkil edebilecektir.

Ulusal alanyazında bu bağlamda stratejik uyumlaşma değişkeni ilk defa kullanılacaktır. Aynı zamanda, işe adanmışlığın aracı etkisi üzerine yapılan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

Askeri örgütler üzerine dünyada ve özellikle batıda yapılmış akademik çalışmalar bulunmaktadır. Bunların sayısı çok olmamakla birlikte, etik iklim, psikolojik dayanıklılık, örgütsel bağlılık kavramlarını inceleyen çalışmalara rastlanabilmektedir. Bununla birlikte, ulusal alanyazında savunma ve güvenlik alanında yeterli akademik çalışmalar bulunmadığından bu çalışmanın, bu alanda yapılacak çalışmaları teşvik etmesi beklenmektedir.

Stratejik uyumlaşma ve etik iklim gibi değişkenlerin işe adanmışlığı güçlendirilmesi bağlamında İKY yöntemlerinin geliştirilmesine etki edebilecektir. Türkiye’deki bir kamu kurumunda yapılacak bu çalışma ile örgüt içi eğitim ve personel seçim çalışmaları için İK personeline katkı sunacağı düşünülmektedir.

Askeri alanda ayrı bir yeri olan psikolojik dayanıklılık üzerine önemli ve uzun süreli araştırmalar yapılmış ve eğitimler verilmiştir (Howell, 2014). Bu araştırmanın sonuçlarının, ulusal alanyazında benzer çalışmalara öncülük edebileceği düşünülmektedir.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgütsel Etik İklim

Yapılan çalışmanın ve örgütsel etik iklimin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle birbirlerine yakın anlamlar ifade eden ve literatürde sıkça karşılaştığımız ahlak ve etik kavramları başta olmak üzere ilintili kavramları açıklamak gerekecektir.

2.1.1. Ahlak Kavramı

Ahlak kelimesi, Arapça “hulk” kökeninden gelmektedir. Arapça’daki söz konusu kelime huy manasını taşımaktadır. İngilizce’de ise “ahlak” kelimesinin karşılığı olan “ethics” kelimesi Yunanca’dan “ethos”a, aynı anlamdaki “morality” kelimesinin kökeni de Latince “mos” kelimesine dayanmaktadır.

Ahlak, Immanuel Kant’ın da içinde bulunduğu bir kısım düşünürler tarafından, bireylerin uymak zorunda oldukları iyi davranış seti olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısında, ahlakın kaynağı akıldır. Dolayısıyla, ilahi olmadığı gibi beşerî his ve heveslerle ifade edilmemektedir (Demirtaş, 2013).

Ahlakın Türk Dil Kurumu sözlüğünde birinci anlamı; “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, aktöre, sağıtöre”, ikinci anlamı; huylar olarak ifade edilmektedir (TDK, 2022). Ahlak, davranış şekline ilişkin yazılı olmayan standartları kapsar ve bireyin doğru ya da yanlış davranışlar arasında bir seçim yapması ya da yapabilme becerisine sahip olması olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamda ahlaki davranış, bireyin veya toplumun doğru kabul ettiği ve benimsediği normlara uygun davranması olarak ifade edilmektedir (Van Wart, 2003).

Ahlakın çıkış kaynağı, kişilerin ilişkilerini etik normlara göre biçimlendirmektir. Ahlaki ilkeler toplumu bir arada tutan düzenleyici ve birleştirici bir öge olarak birlikteliği sağlar, toplum düzenine imkân verir (Berkman ve Arslan, 2009).

2.1.2. İş Ahlakının Tanımı

İş ahlakı, örgütlerin işleyişlerinde, süreç ve uygulamalarında işgörenlerin etik davranışlarını içermektedir, buna ilişkin kural ve kodları kapsar (Berkman ve Arslan, 2009).

Toplumun bildiği ve kabul ettiği değerleri esas alır; dürüstlük, adalet, temel haklara saygı, adil olma gibi temel ilke ve değerler, işyerindeki uygulama ve işleyişte yol gösterir ve arzu edilen tutum ve davranışlara esas oluşturur. İşyerindeki tutum ve davranışların iş ahlakına uygunluğu göreceli olabilmekte ve bazen muğlak kalmaktadır. Bu yüzden iş dünyası iş ahlak kurallarını belirler ve açıkça ortaya komaya çalışır.

Aslında iş ahlakı nitelik itibarıyla genel ahlaki kurallardan ayrılmaz, örneğin doğruluk, dürüstlük gibi nitelikler iş ahlakı içinde geçerlidir. Ancak, ahlakın pratiği yani uygulama alanı itibarıyla iş dünyasındaki aktörler ve çalışma ortamı içinde değerlendirilir, bu anlamda genel ahlak kurallarından farklılık gösterir (Arslan, 2005).

2.1.3. Etik Kavramı

Yunancadan gelen etik, kelime kökü olarak ‘ethos’tan türetilmiş, karakter ve mizaç anlamlarına gelmektedir. Etik kavramı, ahlaki norm ve değerleri ele alarak ortaya atılmış, soyut ve ideal olana işaret etmektedir (Büte, 2011). Davranışların yönünün ve biçiminin tayin edilmesini ortaya koyan etik, ahlaki değer ve kuralları dikkate alarak söz konusu davranışların temelini araştırmaktadır (Erdil vd., 2017).

Etik, bilinçli insan eylemlerinin doğru veya yanlışlığını inceleyen felsefi bir kavramdır (Ülgen ve Mirze, 2013). Etik bir bilgi dalı, karar almada belirleyici esaslar ve değerler bütünü olarak da tanımlanmıştır (Demirtaş, 2013). Etik, vicdanidir, sağduyulu bir yönlendirmedir, toplumun genel ahlaki normlarına uygun olarak neyin doğru neyin yanlış olduğunu tayin eden bir rehberdir (Barutçugil, 2004).

2.1.4. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Örgütsel etik iklime geçmeden önce bazen birbirlerinin yerine de kullanıldığı görülen kültür ve iklim kavramları arasındaki farka değinmek uygun olacaktır. Örgüt kültürü ve iklimi kavramları arasında ilişkiyi açıklayan araştırmacıların bir kısmı, inanca, kuramsal temellerine ve metodolojilerine (Denison, 1996) göre aradaki farklılıkları ortaya koyarken, diğer bir kısmı ise ortak yönlerine vurgu yapmıştır. Başka bir grup ise iklimi, örgüt kültürünün görünen yüzü ve bir parçası olarak tanımlamıştır (Bartels vd., 1998; Victor ve Cullen, 1988).

Örgüt kültürü, uzun vadeli, daha kalıcı, çalışanların örgüt için hissettikleri yanında, örgüt kimliği ve davranış standartlığı kazandıran inançlar, değerler ve varsayılanları kapsarken, örgüt iklimi ise daha kısa süreli, çalışanların iş birimleri ve örgütleri ile ilgili paylaştıkları algıları kapsamaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2014).

Etik iklim, daha geniş bir kültür kavramının bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Normatif inançlar, etik iklimin önemli bir yanıdır, örgüt kültürünün daha gözlemlenebilir tarafıdır (Schein, 1990). İklim daha gözlemlenebilir iken kültür, inançlar, değerler ve mitlerin daha derin kısmı ile ilişkilidir (Denison, 1996). Bu yüzden etik iklim araştırmacıları geleneksel olarak niceliksel ölçümleri kullanırlar.

Örgüt iklimi ve kültürü üzerine Schneider ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan kapsamlı meta analiz çalışmasında, iklim ve kültürün başlangıçta birbiri yerine ikame olarak kullanıldığı, zamanla özellikle sosyalleşme, takım süreci ve liderlik kavramlarının bu iki terimin anlaşılmasında belirleyici rol oynadığı ortaya çıkarılmıştır (Schneider vd., 2013).

Örgüt kültürü antropolojiden gelen bir kavram iken, örgüt iklimi sosyoekonomik ve psikolojik alandan türemiştir. Kültür-iklim ilişkisinin incelenmesinde değişim önemli bir belirleyicidir. Kültür yavaş değişir, çünkü bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayanır. İklim kültüre nazaran daha hızlı değişir. İklim, kültüre nispeten daha gözle görülebilir ve fark edilebilen bir niteliktir. Gözlemci, örgüt üyeleri veya çalışanları arasındaki ilişkilere bakarak, örgütün havasını koklayabilir ve örgüt iklimi hakkında bir kanaat edinebilir. Örgüt kültürü anlamak için ise bu süreç o kadar kolay değildir (Dönertaş, 2008; Schneider vd., 2013).

Araştırmacılar, genellikle örgüt iklimi gibi durumsal değişkenlerin çalışanların etik davranışlarını etkilediklerini kabul etmektedirler (Deshpande, 1996). Örgüt iklimi örgüt kültürünün görünen ve davranışlara yansıyan bir parçası olarak görülmektedir (Bartels vd., 1998; Victor ve Cullen, 1988). Dolayısıyla iklim kültürün daha gözlemlenebilir ve psikolojik boyutunu oluşturmaktadır denilebilir (Denison, 1996).

2.1.5. Etik Türleri

Etik kavramını açıklayan yaklaşımlar iki sınıfta tasnif edilebilir. Bunları ilki normatif etik, çalışanların davranışlarını tayin eder ve esaslar ortaya koyar. Betimleyici etik ise çalışanları gözlemler ve davranışlarını belirleyerek bunların sebeplerini ortaya koyar. Bu etik

türlerinin yanı sıra temelde üç kullanım alanından bahsedilir. Örgütsel etik, işletmelerin kendisine odaklanırken, meslek etiği bir meslek grubunun sahip olacağı etik kurallara odaklanır. Yönetimsel süreçlere ve yönetime odaklanan diğer bir alan ise yönetsel etik olarak adlandırılır (Erdil vd., 2017).

Bartels (1998) etik örgütü, kabul edilen algı ve anlayışlar bütününe sahip olarak nitelendirmektedir. Örgütün karar vermesinde, doğru ve yanlış tayin eden, ortak bir yargı oluşturan ve standartları ortaya koyan tüm çalışanlar tarafından bilinen ve benimsenen bir olgudur (K. K. Bartels vd., 1998).

Kohlberg (1977) tarafından “ahlaki ortam” temasıyla (Kohlberg ve Hersh, 1977) ele alınan ve birkaç farklı sınıflandırma yardımıyla tanımlaması yapılan etik iklim, “ahlaki çevre”, “ahlaki iklim”, “etik atmosfer” ve “etik iş iklimi” kavramlarıyla ifade edilmeye çalışılmıştır (Erdil vd., 2017). Bununla birlikte, ahlak üzerine yapılan çalışmalar ile etik iklimin çalışmalarının ayrıldığı bariz bir nokta şudur ki; ahlaki tutum ve davranışlar bireysel bazda gözlemlenirken, etik iklim işyerindeki karar almada çalışanların etkileşimi neticesinde oluşmakta ve gözlemlenebilmektedir (Newman vd., 2017).

2.1.6. Örgütsel Etik İklim

Akademisyenlerin en çok kullandığı etik iklim tanımı, Victor ve Cullen’in (1987 ve 1988) yaptığı tanımlardır. Doğru etik davranışın ne olduğu konusunda paylaşılan ortak anlayış ve örgütte etik durumların nasıl ele alındığı üzerine yaptığı tanımlamadır. Her iki makalesindeki tanımlar birbirine çok yakındır ve çalışanların etik davranışlarının şekillenmesinde örgütlerin oynadığı rolü açıklamaktadır (Newman vd., 2017).

Yüksek etik değerlere sahip örgütlerde işgörenler, etik standartlara bağlı olarak özgüven ve sahiplenme duygusu geliştirmekte, bu özgüvenle birlikte örgüte bağlılık da artmakta ve dolayısıyla da örgüt performansı artırılmaktadır. Bu sürecin iş çıktılarına da olumlu etkileri bulunmaktadır. Öte yandan, örgütün ileriye dönük ve vizyoner yapısı, yüksek etik standartlara sahip, donanımlı çalışanlarıyla daha büyük hedefleri gerçekleştirme eğilimlerini de güçlendirmektedir. Etik değerleri yüksek bir örgütte çalışanlar tarafından etik uygulamaların bilinmesi, çalışanlar üzerinde kişisel tatmin ve iş tatmini sağlamaktadır (Schroeder, 2002).

Etik iklim, etik değerleri ve beklenen davranışları dikte etmektedir ve örgütsel etik değerlerin önemli bir görünümünü oluşturmaktadır (Barnett ve Schubert, 2002; Schwepker vd., 1997). Bir örgütteki etik iklim, doğru davranışın ne olduğunu ve etik sorunların ele alınışına dair paylaşılan ortak anlayışı ortaya koymaktadır (Victor ve Cullen, 1988).

Victor ve Cullen'in (1988) geliştirdiğı etik iklim kuramı, örgüt iklimi kuramının (Schneider, 1975) bir uzantısıdır. Etik iklim örgüt ikliminin altkümesidir ve şirketlerin etik bağlamdaki uygulama ve süreçleri ile ilgilidir (Fritzsche, 2000; Victor ve Cullen, 1988).

Örgütsel etik iklimin teorik türleri, 1988'de Victor ve Cullen'in ortak çalışmasıyla ortaya konulmuş olan teorik çerçevede aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Etik İklimin Tipolojisi (Victor ve Cullen, 1988)

		Analiz Seviyesi		
		Bireysel	Örgütsel	Evrensel
Etik Kriterler	Bencillik	Bireysel Çıkar	Örgüt Çıkarı	Verimlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Örgütsel Kural ve Prosedürler	Kanunlar ve Mesleki Kodlar

Tablo 1 incelendiğinde etik kriter boyutu olarak ifade edilen dikey ekseninde gösterilmekte ve karar alırken işgörenlerin dayandığı üç referans teması (bencillik, yardımseverlik ve ilkelilik) gösterilmektedir. Etik kriter boyutu kapsamında yer alan ilk kavram olan bencillik; ahlaki bencillik felsefesi bakış açısına dayanarak bireylerin kendi çıkarlarını maksimize etmeye yönelik olarak tutum ve davranış geliştireceğini ifade etmektedir (Erdil vd., 2017). Etik kriterler, Kohlberg'in (1981) moral kavramına dayanır ve Fritzsche ve Becker'in (1983) etik kriterleri ile benzeşmektedir (Fritzsche, 2000; Fritzsche ve Becker, 1983). Bu tür iklim türlerinde iş görenler, toplumsal faydadan ve toplumun etik boyuttaki beklentilerinden daha ziyade kişisel çıkarlarını ve menfaatlerini gözetmektedir. Yardımseverlik ya da diğerkâmlık örgütün içinde veya dışında yer alan başkalarının da menfaatlerini gözetten bir müşterek anlayışı ifade etmektedir. İlkelilik ise, norm temelli, kural, prosedür ve mevzuata dayanan bir yapıyı göstermektedir. Etik iklimin referansı somut ilkelerdir. Yatay ekseninde yer alan analiz seviyeleri, söz konusu etik kriterlerin kaynağını sınıflandırmaktadır. Etik davranışın kaynağı, bireysel olabileceği gibi örgüt etiğinden veya örgüt dışı çevreden kaynaklanabilir. Sonuç olarak iki boyutlu çaprazlama yoluyla toplam dokuz teorik etik tipi (bireysel çıkarlar ve örgüt çıkarları, verimlilik, takım çıkarları, arkadaşlık, kişisel ahlak, sosyal sorumluluk, örgütsel kurallar ve prosedürler, kanun ve

mesleki kodlar) ortaya konmuştur. Başta her ne kadar 9 teorik etik iklim türü ortaya konulmuş olsa da, deneysel çalışmalar sonucunda beş etik iklim türü teyit edilmiştir (Parboteeah ve Kapp, 2008; Putranta ve Kingshott, 2011; Victor ve Cullen, 1988).

Tablo 2. Etik İklım Deneysel Boyutları (Victor ve Cullen, 1988)

Etik Ölçütler	ANALİZ DÜZEYİ			
		Bireysel	Örgütsel	Evrensel
	Bencillik	Araçsallık		
	İyilikseverlik	Diğerkâmlık (Caring)		
	İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Kanun ve Kodlar

Son yirmi yılda örgütsel etik iklim çalışmalarının yoğun bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, etik iklimi diğer örgüt faaliyetleri ile bütünleştirme çabaları görülmektedir. Etik iklim modelinin ilk ortaya konulduğu günden beri (Victor ve Cullen, 1987) işletme ve etik alan yazınında, özellikle ‘Journal of Business Ethics’ dergisi marifetiyle, etik iklim çalışmalarının çoğaldığı görülmektedir.

Etik gerekçelerin veya davranışların işletmedeki karar verme sürecinde norm ve standartlar oluşturması beklenmektedir (Martin ve Cullen, 2006). Ancak, çalışanların karar verme süreci bağlamında örgütsel çevrenin kapsamı açısından örgütün rolünün ne olduğu hâlâ tam olarak açıklanabilmiş değildir. Diğer etik iklim tanımları ise bu yapının bireysel yönünü açıklamaya çalışmaktadır (Newman vd., 2017).

Etik iklimin örgütün politikaları, uygulamaları ve liderliğin bir sonucu olarak geliştiği ve örgüt çalışanlarının etik karar vermesinde, buna bağlı işteki tutum ve davranışlarında kayda değer bir etkisi olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Schminke vd., 2007; Simha ve Cullen, 2012). Martin ve Cullen’in (2006) meta analiz makalesinde, örgütsel bağlılık gibi etik iklimin örgütsel tutumlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Etik iklimin iş çıktıları üzerinde düzenleyici ve aracılık rolünü inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Simha ve Cullen, 2012).

Etik iklim çalışmalarındaki kayda değer artışın önemli bir göstergesi, Newman ve arkadaşlarının (2017) yaptığı literatür taramasındaki eser sayısının, Simha ve Cullen’in (2012) benzer kıstaslarda beş yıl önce yaptığı literatür taramasındakinden üç kattan fazla olmasıdır. Demek ki Etik iklim çalışmalarına gösterilen ilgi kayda değer bir artış göstermiştir.

Etik iklim kuramı, psikolojik ve sosyolojik teoriyi temel alan örgütteki karar verme ve faaliyetlere yönelik etik bir çerçeve sunmaktadır. Etik iklim kuramında, sosyokültürel çevre, örgüt yapısı ve örgüte has tarihi belirleyici olmaktadır (Victor ve Cullen, 1988).

Birçok çalışmada, işgören etik davranışını, örgütün normatif sisteminin etkileyeceğine dair artan bir kanı oluşmaktadır. Etik iklim kişisel etik değerlerin ötesinde, sosyal bir içerikte yer almaktadır. Örgütün karar verme süreci başta olmak üzere birçok yapılan faaliyette, işgörenin kendi etik değerlerinin yanı sıra örgütün etik değerleri ve sosyokültürel bir etkileşimin sonucu olarak ortaya koyduğu değerler, tercihlere etki etmektedir. Örgüt kültürünün etik yönünü ortaya koyan etik iklimin, geliştirilebilir ve örgüt faaliyetlerine yansıyan görünürlükte olduğu düşünülmektedir. Bir alt grup, grup veya örgütün birden fazla etik iklim türüne sahip olabileceği ifade edilirken, birinin daha hâkim olması beklenmektedir (Victor ve Cullen, 1987).

2.1.7. Etik İklimin Belirleyicileri

Sosyal bilişsel kuram, çalışanın etik iklime uygunluğu ile örgütsel tutumlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını geliştirmek için teorik bir temel olarak kullanılır. Sosyal bilişsel kuram, bir bireyin inançlarının ve güdülerinin değer yargıları ve ahlak için temel oluşturduğunu ve sonuçta ortaya çıkan ahlaki davranışlarının hem kişisel faktörleri hem de çevreyi yansıttığını öne sürer (Wood ve Bandura, 1989).

Bir yandan, sosyal bilişsel kuramdan yola çıkarak etik iklim kavramı gelişme sağlarken (Domino vd., 2015), Victor ve Cullen (1988), etik iklim kuramının belirleyicilerini sosyoekonomik kuramdan geliştirmiştir (D. V. Cohen, 1995). Sosyokültürel çevre, örgütün yapısı ve geçmişi etik iklimin belirlenmesinde etkili görülmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Örgütün etik iklimini belirleyen üç faktör bulunmaktadır: örgütün faaliyette bulunduğu çevre; örgütün yapısı (merkezileşme, bölünme, çokuluslu) ve örgütün tarihidir (Cullen vd., 1989).

KOBİ'ler güçlü etik iklime sahip olabilmektedir ve bu örgütlerde araçsallık, bağımsız ve kurallar iklimlerinin daha belirgin olduğunu gösteren bulgular bulunmaktadır (Neubaum vd., 2004). Yine benzer çalışmalar göstermiştir ki, etik kodlara sahip örgütlerde etik dışı davranışlara daha az rastlanmaktadır. Etik kodlara sahip örgütlerin bu kodlara sahip olmayanlara göre etik iklimlerinin anlamlı derece farklılaşması beklenecektir (Eser, 2007).

Ayrıca yapılan araştırmalarda etik kodlardan yoksun işletmelerde kişisel çıkar ikliminin daha hâkim olduğu bulunmuştur. (Peterson, 2002).

Etik kodlar, örgütün mensuplarına ilham veren önemli bir araçtır, profesyonel bir disiplinin göstergesidir ve halkın güvenini kazanmanın önemli bir yoludur (Van Wart, 2003). Özellikle profesyonel taleplerin karmaşıklığı ile toplumun ve kurumun beklentilerinin örtüşmediği durumlarda etik kodları oluşturmak oldukça zordur.

Etik iklimin öncülleri olarak liderlik ve yönetim tarzları, idari ve kurumsal uygulamalar (İKY uygulamaları gibi) gösterilmektedir (Martin ve Cullen, 2006; Newman vd., 2017). Araştırmacılar, liderlerin örgütteki çalışanlara karşı beklenen rol model olarak etik iklimi nasıl etkilediklerine dair sosyal öğrenme kuramından çıkarım yapmaktadır (Demirtas ve Akdoğan, 2015; Shin vd., 2015; Shin, 2012; Mayer vd., 2010). Yani lider takipçi etkileşimi çerçevesinde, etik iklim üzerinde liderin etkisi dikkate alınmaktadır.

Örgütün yapısı, kültürü ve çevresi etik iklimin kritik bir belirleyicisidir (Martin ve Cullen, 2006). Dolayısıyla, aile şirketi olup olmaması, örgütün özel veya kamu kuruluşu olması, kâr amacı güdüp gütmemesi gibi yapısal ve kültürel kriterler etik ikliminde belirleyici rol oynamaktadır. Duh vd. (2010), aile şirketlerinin diğer şirketlere nazaran daha güçlü diğerkâmlık ve kanun ve kodlar etik iklimine sahip olduğunu bulmuşlardır.

Malloy ve Agarwal (2010) göre, kamu kuruluşlarında araçsallık en fazla görünür etik iklim olurken, kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda diğerkâmlık daha fazla görünür olmaktadır. Buna ilaveten, kamu kuruluşlarında kanun ve kodlar iklimi mevcutken kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurallar ikliminden söz edilmektedir.

Venezia vd. (2010) kamu ve özel sektördeki muhasebecilerin etik iklim algılarında belirgin farklar bulmuştur; kanun ve kodlar, kurallar, diğerkâmlık kamu sektöründe daha hâkimken, araçsallık özel sektörde hâkim etik iklimidir. Weber ve Gerde (2011), yüksek risk ortamında, yoğun çevresel belirsizlikte ve görev yönünden birbirlerine bağımlı askeri birimlerde diğerkâmlık ve araçsallık iklimlerinin daha hâkim olduğunu ortaya koymuştur.

Laratta (2009) Birleşik Krallık ve Japonya'nın kâr amacı gütmeyen kuruluşlarında yaptığı karşılaştırmalı analizinde, her ikisinde de diğerkâmlık iklimi bulunduğu, bununla birlikte Birleşik Krallık'ta daha güçlü bağımsızlık iklimi, Japonya'da ise daha güçlü kurallar ve kodlar iklimi bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Kontrol odağı gibi bireysel farklılıklar,

kıdem, pozisyon vb. durumsal değişkenlerin de etik iklim algısında belirleyici olduğuna dair bulgular bulunmaktadır (Martin ve Cullen, 2006; Newman vd., 2017).

2.1.8. Etik İklimin Çıktıları

Etik iklim, özellikle örgütün karar vermesinde belirleyici rol oynarken, birçok örgüt çıktısına da etki etmektedir. Bu anlamda, etik iklim ile iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi örgütsel birçok değişkenin ilişkili olduğu bulgularla ortaya konmuştur. Bu anlamda önemli bir çalışma yapan Newman (2017), etik iklimin çıktılarını dört başlık altında incelemiştir: İş tutumları; etik niyetler, iş davranışları ve diğer etik çıktılar; psikolojik durumlar, performans ve diğer davranışsal çıktılar (Bkz. Tablo 3).

Etik iklim ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini başta olmak üzere örgüte yönelik tutumlara ilişkin birçok çalışma yapılmıştır (Martin ve Cullen, 2006). Sadece bağımlı değişken olarak değil, aynı zamanda düzenleyici ve aracı değişken olarak da etik iklim üzerine çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, etik iklimin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Borhani vd. (2014) araçsallık, diğerkâmlık ve kurallar ikliminin örgüte duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Hung vd. (2015), diğerkâmlık ve kurallar ikliminin örgüte duygusal bağlılık ile pozitif yönde, araçsallık ikliminin ise negatif yönde ilişkili olduğu bulmuştur. Putranta ve Kingshott (2011), diğerkâmlık ikliminin örgütsel bağlılığın her üç boyutuyla pozitif yönde, sadece araçsallık ikliminin duygusal bağlılıkla negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bazı araştırmacılar etik iklim ile psikolojik durum arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bunlardan biri olan Jaramillo vd. (2006) etik normlara sıkıca bağlı olmanın yüksek farkındalık sağladığı ve bunun hissedilen stresi azalttığını ortaya koydular. Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Guerra-Baez (2016) kurallar, kanun ve kodlar ikliminin çalışanların empatik endişelerini ifade etmesini ve halihazırda vuku bulan olaylara duyarlılığı sağladığını ortaya çıkarmışlardır. Pauly vd. (2009) ahlaki sıkıntılar üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların güçlü etik iklim algılarının daha düşük yoğunluk ve sıklıkta ahlaki sıkıntılara neden olduğunu bulmuşlardır.

Performans ve etik iklim arasında birçok çalışma yapıldığını Martin ve Cullen (2006) meta analizlerinde belirtmektedir. Newman (2017)'nin yaptığı çalışmadan alınan Tablo 3'te etik iklimin belirleyicileri ve çıktıları toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. Etik İklimin Belirleyicileri ve Çıktıları (Newman, 2017, s.478)**Belirleyiciler**

Örgütsel ve Kültürel Bağlam

- Sektör
- Örgüt Tipi
- Milli Kültür

Örgütsel Uygulamalar

- IKY Uygulamaları

Liderlik ve Yönetim Tarzları

- Lider Davranışları
- Liderlik Tarzları
- İdari Uygulamalar

Bireysel Farklılıklar

- İş kıdemi
- Eğitim
- Pozisyon
- Örgüt Uyumu

Etik İklim

- 9 Teorik Tip
- 5 Deneysel Tip
- Ölçütler; ElÖ vb.

Çıktılar**İşe Yönelik Tutumlar**

- Örgütsel Bağlılık
- İş Tatmini
- İş devri niyetleri
- Gönüllü kaytarma
- Örgütsel Kimlik
- Kişi örgüt uyumu
- Yöneticiye güven
- Kaliteye bağlılık

Etik niyetler, iş davranışları ve diğer etik çıktılar

- Ahlaki farkındalık
- Kişisel Adalet Kuralları
- Etik niyetler
- Etik/etik olmavan davranışlar

Psikolojik Durumlar

- Farkındalık
- Ahlaki sıkıntılar
- Empatik kavonlar

İşe Yönelik Tutumlar

- İş performansı
- Satış performansı
- Müşteri tatmini
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- Güvenlik ve Kalite
- Takım Çalışması
- Finansal performans
- LMX

2.1.9. Etik İklim ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Kelley ve Dorsch (1991)'un araştırma bulgularına göre, etik iklim ile örgüte bağlılık arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Schwepker (2001) de benzer şekilde pazarlama ve satış departmanı üzerinde yaptığı çalışmada işgörenlerin etik iklimleri ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Cullen, Parboteeah ve Victor (2003), diğerkâmlık iklimi ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermişlerdir. Ayrıca, etik iklimin ortak algının psikolojik bir çevresini oluşturduğu ve örgüte çalışanın bağlılık derecesini etkilediğini bulmuşlardır.

Elçi (2003) tezinde, çalışanların algıladıkları etik iklim ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermiştir (Elçi, 2003). Eser (2007) tez çalışmasında, kamu ve özel sektörde duygusal bağlılık değişkeni üzerinde, etik iklim unsurlarından “diğerkâmlık” ve “yasalar, kodlar ve kurallar” ikliminin etkisinin olduğunu bulmuştur (Eser, 2007).

Bencillik iklimi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, diğerkâmlık ve ilkelilik iklimleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu birçok çalışma tarafından bulunmuştur. Örneğin; Domino vd. (2015), şirket muhasebecileri üzerinde yaptığı araştırmada etik iklim ile örgüte bağlılık arasında olumlu ilişki bulmuşlardır. Demirtas ve Akdoğan (2015), etik iklim ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ve etik liderlik ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici rolü olduğunu göstermişlerdir. Teymoori vd. (2022), ameliyathane çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulmuştur.

Diğerkâmlık etik iklimi ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişki vardır (Delaney, 2021). Etik iklim ile sapkın davranışlar arasında örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü vardır (Mansoara ve Puspaningrum, 2021). Tüm bu çalışmalar, etik iklim ile duygusal bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

2.1.10. Etik İklim ile İşe Adanmışlık İlişkisi

Etik iklim ile işe adanmışlık ilişkisini açıklamadan önce, işe adanmışlık ile örgütsel bağlılık arasındaki farklılığa değinmek yerinde olacaktır. Örgütsel bağlılık, genel olarak

Çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Porter vd., 1974). Porter vd (1974), örgütsel bağlılığın  unsurunu tanımlar; örgütün değer ve hedeflerine inanç ve kabullenme, örgüt hesabına ilave çaba gösterme isteği ve örgütte kalma arzusudur. Her iki yapı benzeşmekle birlikte, örgütsel bağlılık işe adanmışlıktan farklıdır. Saks'a (2019) göre, örgütsel bağlılık bireyin örgüte yönelik tutum ve bağlılığıdır, adanmışlık ise bir tutum değil; bireyin görevlerini ifa ederken kendini işine verme ölçüsü ve şevkinin derecesidir. Bağlılıkta odak, örgüt iken adanmışlıkta işin kendisidir (Maslach vd., 2001).

Etik iklim ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Etik iklim türleri ile adanmışlık boyutları arasında da benzer ilişkiler mevcuttur. Bağımsızlık iklimi diğer boyutlara göre işe adanmışlık üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Araçsallık iklimi 'kendini işe verme' boyutuna diğer boyutlara göre daha fazla etki etmektedir. Kendini işe verme boyutuyla etik iklim arasında diğer boyutlara nazaran daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Yener vd., 2012).

Beş etik iklim türünün işe adanmışlık üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmada, kanun ve kodlar iklimi, kurallar iklimi ve bağımsızlık ikliminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur (Shafnaz, 2019).

2.1.11. Askeri rgtlerde Etik İklım

Askeri rgtler, bürokratik yapılardır. Biimselleşme, kırtasiyecilik, hiyerarşi ve otorite en belirgin yapısal unsurlardır. Ouchi'nin (1980) sınıflandırmasına göre, katı hiyerarşik bir yapı ve kanun ve kurallar kurumda hakimdir. Müşterek değer ve inanışlar, çıkar ve faydanın da mşterekliğini sağlar ve fırsat eğilimlerin önünü keser. Askeri rgtlerde birliktelik ve müştereklik anlayışının ön planda olması örgütsel etik ikliminde güçlü olmasını gerektirmektedir.

Örgütsel Etik iklim, çalışanların, etik politikalar, süreçler ve uygulamalara ilişkin paylaştıkları ortak algılardır (Schminke vd., 2007; Victor ve Cullen, 1988). Birçok çalışmada incelendiği gibi, bir lider takımın etik iklim yapısını hem resmi hem gayri resmi bağlamda etkileyebilse bile, askeri yapılarda liderin gayri resmi etkisi söz konusu olmamaktadır. Bu bilgiler ışığında, askeri örgütlerde kurallarla şekillendirilen kendine has bir etik iklim olduğu söylenebilir. Bu formal yapı içerisinde, liderin etik iklim etkisi diğer örgütlere göre daha sınırlı kalmaktadır (Kim ve Vandenberghe, 2020).

Victor ve Cullen (1998) tarafından geliştirilen beş boyutlu Örgütsel Etik İklim Ölçeğinin askeri alanda kullanımının uygunluğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (örneğin: Hung ve Tsai, 2015). Etik iklim askeri örgütün önemli bir unsurudur. Kanada ordusunda yapılan çalışmada, güçlü bir kurallar ikliminin olduğu görülmüştür (Messervey ve Squires, 2021).

Weber ve Gerde (2011), yüksek risk ortamında, yoğun çevresel belirsizlikte ve görev yönünden birbirlerine bağımlı askeri birimlerde diğerkâmlık ve araçsallık iklimlerinin daha hâkim olduğu sonuca ulaşmışlardır. Başka bir askeri etik iklim çalışmasında, Hollanda askeri personeline uygulanan ahlaki yargı testi sonucu, söz konusu askerlerin yüksek etik puana sahip olduklarını göstermiştir (Verweij vd., 2007).

Yukarıda ifade edilen çalışmalardan anlaşılmaktadır ki, askeri bağlamda, etik iklim türlerinden kanun ve kodlar iklimi öne çıkmaktadır. Bunun sebeplerinden biri, askeri örgütlerin diğer örgütlere göre daha katı yasaları ve kurallarının mevcut olmasıdır. Bunun da temeline inildiğinde asıl neden, ulusal güvenliğin korunmasında ve ulusal çıkarların savunulmasında anahtar olan bir askeri örgütün temel değerlerini korumanın, katı davranış kurallarına uymayı içermesidir. Sonuç olarak, askeri örgütler, mevzuatı uygulayan ve örgütün etik değerlerine, prosedürlerine ve davranışlarına uyumu teşvik eden etik kodları bulunan, örgüt tarafından tasarlanmış yüksek bir etik iklime sahip bir hiyerarşik yapıdır. Etik iklim çerçevesinde yapılan çalışmalar bu sonucu desteklemektedir.

2.2. Psikolojik Dayanıklılık

2.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı ve Kökenleri

Normal olarak insanlar yaşamları süresince zorluklardan geçer ve çeşitli badireler atlatırlar. En azından bir kez potansiyel bir travma ile karşılaşır ve farklı tepkiler verirler. Kimileri bu tür birçok olumsuzluklara katlanır ve pozitif kalmayı sürdürebilirken, bazıları bu tür olaylar karşısında olumsuz tepki ve davranışlar gösterebilirler. Psikolojik dayanıklılık, insanların hayatlarında yaşadıkları bu tür olayların nasıl üstesinden geldikleri veya dayanabildiklerini anlamaya çalışmayı hedefleyen bir kavramdır. Örgütlerde de işgörenler hem örgüt içinde hem de örgüt dışında bu tür zor dönemlerden geçtiklerinde veya travmalara maruz kaldıklarında buna dayanabilmeleri veya katlanabilmeleri önemli bir araştırma konusu olmaktadır (Luthar vd., 2000).

Psikolojik dayanıklılık alanyazında farklı tanımlamalar ve kavramlar ile açıklanmıştır ve üzerinde yaygın kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır. Ulusal alanyazında da benzer şekilde söz konusu terimin farklı isimlendirmelerle kullanıldığı ve farklı tanımları olduğu görülmektedir (Basim ve Çetin, 2011). Bu kavram ve tanımlardan bazıları, stresli çalışma ortamına uyum sağlama, zorluklara karşın hasta olmama, sıkıntı ve zorluklara rağmen etkinliğini sürdürebilme ve zor süreçlerden sonra kendini toparlama ve iyileşmedir. (Carver, 1998; Smith vd., 2008).

Dayanıklılık ciddi bir zorluk karşısında olumlu adaptasyonu içeren dinamik bir süreci ifade etmektedir. Burada iki kriter işaret edilmektedir. Biri, ciddi bir tehlikeye veya kötü bir olaya maruz kalmak, diğeri gelişmekte olan süreçte önemli saldırılara maruz kalırken olumlu adaptasyonu başarabilmektir (Luthar vd., 2000). Psikolojik dayanıklılık, kişinin çalışma ortamındaki stresli ve ağır şartlarla baş edebilmesi ve bu koşullara uyum sağlayarak başarı gösterebilmesi yeteneğidir (Smith vd., 2008).

Anlamlandırma (sensemaking) konusunun önde gelenlerinden Weick (1993) örgütlerde anlamlandırmanın çöküşü adlı makalesinde, 13 itfaiyecinin yanarak can verdiği Mann Gulch yangın felaketinden yola çıkarak, anlamlandırmanın çöküşü ve dayanıklılık arasındaki geçişi dört hususa bağlamıştır; iyileştirme ve pratik çözüm üretebilme becerisi, görev tanımlarının açıkça belirlenmesi, sağduyulu bir tutum sergilemek ve sağlıklı bir etkileşim içerisinde bulunabilmek. Elim bir felaket karşısında değişen çevreye uygun örgütlenememenin ve rollerin ortaya konulamaması, sağlıklı bir etkileşim ve sağduyulu bir tutum gösterilememesi, felakete götüren sebepler olarak ifade edilmektedir. Weick (1993) dayanıklılığı örgüt seviyesinde anlamlandırma becerisini sağlayan faktörler üzerinden tanımlamaktadır. Bir kriz veya felaket anında örgütün işlevselliğini koruyabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi olarak ifade etmektedir (Weick, 1993). Dayanıklılık bu anlamda geçmiş tecrübe ve yaşanmışlıklarla ilgilidir (Weick vd., 2005).

Dayanıklılık birey, aile, topluluk gibi farklı seviyelerde ele alınmış kapsamlı bir kavramdır. Ayrıca, klinik psikoloji başta olmak üzere birçok alanda kullanılan ve araştırılan bir kavramdır (Van Breda, 2001).

Çok yakın birinin hayatının son bulması, hayati bir sağlık sorunu, beklenmedik veya haksız bir şekilde işinden olma, terör saldırısı ve benzer felaketler insanların başlarına gelebilecek sarsıcı olaylardır. Bu tür olaylar karşısında gösterilen duygu durumu ve tepkiler

farklılık gösterebilmektedir. Başlangıçta zorluk çekilse de zaman içerisinde bu tür olaylarla insanların birçoğu baş edebilmekte ve uyum sağlayabilmektedir. Bu uyumun gösterilmesinde çalışanların çaba sarfetmesi, gerekeni yapması ve devamlılık arz eden bu süreç psikolojik dayanıklılıktır (Luthar, 1991; Werner, 1995; Wright ve Masten, 2005). Psikolojik dayanıklılık genel olarak bir başarı veya uyum sağlama sürecini ifade eder (Tusaie ve Dyer, 2004 ; Hunter, 2001), kişinin kendisini toparlama gücü (Garmezy, 1991) veya bunu üstesinden gelme yeteneğidir (Wagnild ve Young, 1993).

Dayanıklılık, klinik ve gelişim psikolojisi başta olmak üzere birçok alanda kuram, ölçüm ve araştırma alanı olarak çalışılmasına rağmen, daha iyi anlaşılabilmesine ihtiyaç olduğu akademisyenler tarafından ifade edilmektedir (Hillmann ve Guenther, 2021). Kavramın gelişiminin tarihsel süreci dikkate alındığında, bireysel, sosyal ve çevresel faktörlere dayandığı, bir zorluk karşısında hiçbir şey yapmayanlara kıyasla bu duruma tepki verenlerin özelliklerini kapsadığı (D. D. King vd., 2016), örgüt seviyesinde bir yetenek, kapasite, süreç, davranış ve sonuç veya bunların bir kısmının kombinasyonu şeklinde ifade edildiği anlaşılmaktadır (Hillmann ve Guenther, 2021).

Dayanıklılık bilişsel, duygusal veya yapısal kaynakları üreten veya kullanan dinamiklerin ve bir sürecin neticesidir. Böylelikle bu kaynakları kullanarak beklenmedik bir durumun üstesinden başarılı bir şekilde gelinebilir (Vogus ve Sutcliffe, 2007).

Dayanıklılık, bir kriz, zorluk ve çalkantılı bir dönem sonrasında örgütün olumlu eylemlerine ilişkin uyum kapasitesini birbiri ile ilişkilendiren bir kavram veya özetle uyum kapasitesi olarak tanımlanabilir (Sun vd., 2011).

Yukarıda verilen tanımlar dikkate alındığında, dayanıklılık çok fazla kavramsal karmaşıklığa maruz kalmaktadır. Bu tartışmanın odağını kavramın içeriğinin bir nitelik, (davranışsal) çıktı veya süreç olup olmaması oluşturmaktadır (Kossek ve Perrigino, 2016; Richardson, 2002). Her bir açıdan söz konusu kavram incelenecektir.

Nitelik olarak dayanıklılık: akademisyenler, dayanıklılığı buna sahip olanlarla olmayanlar arasındaki özellikler olarak nitelendirmişlerdir (örneğin: Masten ve Wright, 2010). Richardson (2002) ve dayanıklılık nitelikleri olarak zorluklarla başa çıkabilmeyi sağlayan özellikleri ifade etmiştir. Bu nitelikler, biyolojik ve kalıtsal olabileceği gibi karakter özelliklerinden de kaynaklanabilir.

Süreç olarak dayanıklılık: King ve Rothstein (2010)'ın geliştirdiği model, duygusal, davranışsal ve bilişsel koruma faktör setinden ve öz düzenleme süreçlerinden oluşmaktadır. Duygusal süreç duyguların öz denetimini kapsar; davranışsal süreç, öz yeterlik hissi veren stratejilere işaret etmektedir; bilişsel süreç ise anlamlandırma sağlayan stratejileri kapsamaktadır (Rothstein vd., 2016).

Dayanıklılık bir çıktı olarak kabul edilir; şöyle ki bir zorluk sonrasında olumlu çıktılara ulaşmak yoluyla ifade edilir (Harms vd., 2018; Reich vd., 2010). Bir çıktı olarak dayanıklılık için zorluğa uyum sağlamayı gösteren somut bir sonuç olmalıdır. Örneğin iyi oluşta pozitif bir fark olması gerekir. Zorlukla karşı karşıya kalındığında düşük bir seviyedeki iyi oluşun süreç içerisinde tekrar ölçüldüğünde iyi bir seviye gelmesiyle, oluşan seviye farkı dayanıklılığın etkisi olarak belirtilir (McLarnon vd., 2021).

Pozitif psikoloji hareketinden ilham alınarak (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014), örgütteki çalışanların, güç, dayanıklılık ve erdemli niteliklerinin nasıl geliştireceklerini kapsayan çalışmalar, pozitif psikoloji alanında araştırma yapanların son zamanlarda ilgisini çekmektedir (Cameron ve Caza, 2002; Cameron ve Dutton, 2003). Güven, umut, sebat, erdem ve dayanıklılık gibi yapılara artan bir ilgi duyulmaktadır ki (Luthans, 2002; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014) bu ilgi, olumlu yaşamsal çıktılar, personelin sosyal ortama uyumu ve iyi oluşunu güçlendirmesi sebebiyledir (G. A. King ve Rothstein, 2010).

Dayanıklılık bireylerin ciddi bir zorluk, sıkıntı veya tehlike ile karşı karşıya kaldığında başarılı bir şekilde üstesinden gelme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek zamanla değişir ve bireyin kendisindeki ve çevresindeki koruyucu faktörlerle güçlenir (Stewart vd., 1997). Dayanıklılık basit bir uyumun çok ötesindedir, temel insan uyum sistemleri (bağlılık, öz düzenleme, yetkinlik ilişkisi, gözetilme, çevresinde etkili olabilecek motivasyon vb.) içerisinde bulunan kaynakları kapsar (Masten, 2001). Yani, dayanıklılık, zorluktan, belirsizlikten, çatışmadan, başarısızlıktan hatta pozitif değişim, ilerleme ve artan sorumluluktan tekrar kendine gelme, toparlanma anlamında pozitif bir psikolojik kapasitedir. Güven ve umut gibi dayanıklılık kavramının da o kadar çok yaygın bir kullanımı vardır ki diğer pozitif psikolojik kapasitelere benzemektedir. Kavramsal olarak ayırtırmaya gerek vardır. Öz yetkinlikle temel farkı, dayanıklılığın tepkisel olması, öz yetkinliğin proaktif olmasıdır (Huey Jr ve Weisz, 1997; Hunter, 2001). Benzer şekilde diğer psikolojik kapasitelerden ayrışır. Günümüzün, stresli ve ani değişen çevre koşullarında bir psikolojik

sermaye olarak dayanıklılık işyerinde sonuç alıcı uygulamalara imkan verecektir (Luthans, 2002).

Dayanıklılık, pozitif psikoloji literatüründen bir kavramdır; Olağandışı durumlarla başa çıkmak için örgütlerin ve çalışanların güçlü yanlarını ve erdemlerini öne çıkarır (Cooke, Cooper, vd., 2019).

2.2.2. Örgütsel Dayanıklılık

Psikolojik Dayanıklılık son yıllarda örgütsel boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Örgütsel dayanıklılık üzerine yapılan çalışmalar bir hayli fazla olmakla beraber, örgütsel dayanıklılığın geçerli bir ölçeği henüz ortaya konabilmiş değildir (Hillmann ve Guenther, 2021).

Psikolojik dayanıklılık çok geniş bir tanıma sahip olduğu; yetenek, kapasite, özellik, çıktı, süreç, davranış, strateji veya bunların bir karışımı olarak tanımlandığı görülmektedir. Yetenek ve kapasite nitelendirmelerinin bazen birbirleri yerine kullanıldığı, yetenek, yapabilirlik ve buna dair kapasiteyi tanımlarken yetenek haline gelmesi eyleme dönüşmesi ile vuku bulmaktadır. Kapasite ise kullanılabiliyor ancak potansiyel bir mevcudiyettir. (Lengnick-Hall vd., 2011).

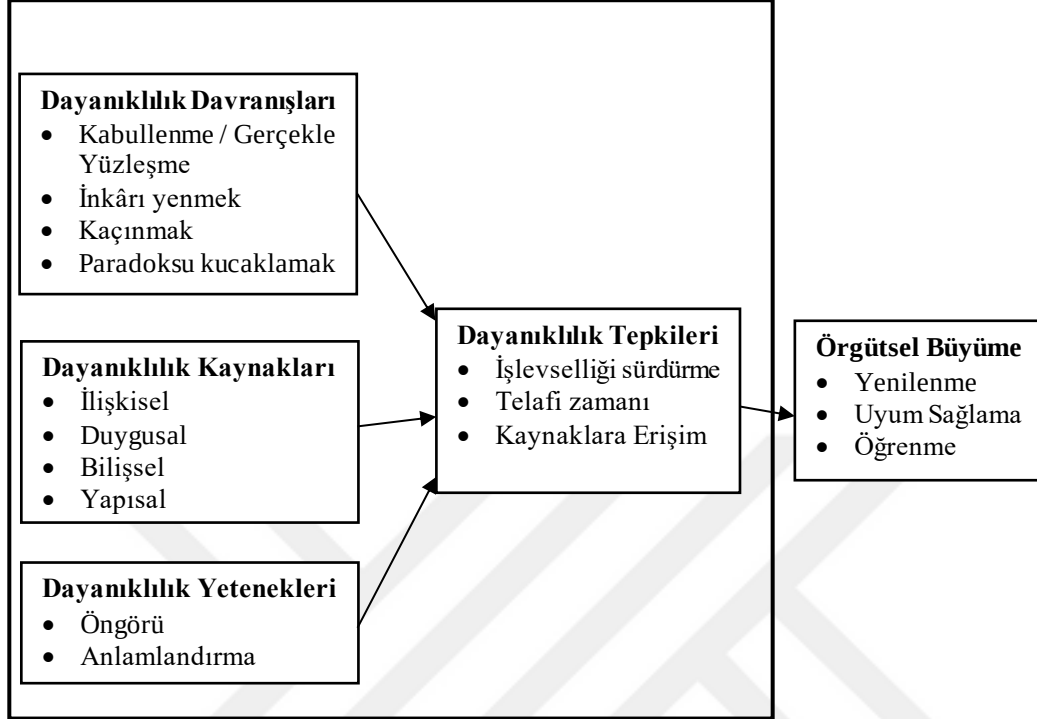
Örgütsel perspektifte dayanıklılık, stres, çatışma ve başarısızlıktan kurtulmayı, diğer yandan ilerlemeyi sağlayan ve sorumlulukları genişleten geliştirilebilir bir yetenektir (Luthans, 2002). Olumlu bir kaynak olarak dayanıklılık, çalışanlara stres altında ve Covid-19 salgını gibi beklenmedik olayla karşılaştığında işyerinde yol gösterici bir rehberdir.

Bir kısım akademisyenler örgütsel seviyede dayanıklılığı tanımlarken ve dayanıklılığın müşterek bir etkileşimle çalışanların veya takımın ortaya koyduğu bir kavram olarak ifade ederken (Lengnick-Hall vd., 2011), diğer bir kısım ise örgütsel dayanıklılığı bireysel seviyede ortaya koyarak, organizasyonların bireylerin psikolojik dayanıklılığının toplamı kadar dayanıklılığa sahip olabileceğini ifade etmişlerdir (Coutu, 2002).

Kantur ve İşeri-Say (2012)'ın örgütsel dayanıklılık üzerine yaptıkları kavramsal çalışmalarında, telafi etme, uyum sağlama ve yenilenme bileşenleri ile alanyazına önemli bir kavramsal katkı sağlanmaktadır. Benzer şekilde, Hillmann ve Guenther (2021) bu

çalışmadan da istifade ile şekil 1’de gösterilen bütünleyici bir kavramsal model önermiştir.

Örgütsel Dayanıklılık



Şekil 1. Örgütsel Dayanıklılık (Hillman ve Guenter, 2021)

Küçük ve orta ölçekli şirketlerin küresel pandemi döneminde ayakta kalabilmesini psikolojik dayanıklılıkla açıklayan ve ilişkilendiren çalışmalar yapılmıştır (Chhatwani vd., 2022). Örgütsel dayanıklılığın değişken çevre ve şiddetli rekabet ortamında öngörülemeyen şartlara krizlere karşı hayatta kalabilme kapasitesi olarak ele alındığı çalışmalar son zamanda dikkat çekmektedir (He vd., 2022) Psikolojik dayanıklılığın psikolojik şiddete maruz kalan hemşireler üzerindeki olumsuz etkileri azalttığına dair bulgular mevcuttur (Xu vd., 2022).

Özellikle son yıllarda, Kovid-19 salgını döneminde sağlık çalışanları üzerinde yapılan birçok çalışmada olumsuz çalışma koşulları ve stres altında çalışanların psikolojik dayanıklılık da dahil birçok davranışsal değişken ve örgütsel çıktıları ölçen araştırmalar yapılmıştır (örneğin: Guo vd., 2019). Türkiye’de de bu konuda birçok çalışma yapılmıştır (örneğin: Hoşgör ve Yaman, 2022).

Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar olumsuz durumlara çok sert tepki göstermezler; bunun yerine soğukkanlı ve olumlu duygularla yanıt verecekler ve işlerini

anlamlandırabilecek, durumun yoğunluğunu anlayabilecek ve kesinlikle üstesinden gelebilecekler (Paul vd., 2016).

Psikolojik dayanıklılık özellikle kovid-19 salgını sürecinde sağlık çalışanlarına yönelik yapılan çalışmalarla öne çıkmasının yanında askeri alanda da kullanımı dikkat çekmektedir.

2.2.3. Askeri Psikolojik Dayanıklılık

Askeri alanda ayrı bir yeri olan psikolojik dayanıklılık, askerlik mesleğinin doğası gereği, iş ortamından kaynaklanan birçok olumsuz duruma ve travmaya maruz kalabilen askerlerin psikolojik dayanma gücünü artırarak iş performansını her türlü koşulda sürdürebilmesini amaçlamaktadır. Birçok akademisyen tarafından incelenen, eğitim programlarına dahil edilen söz konusu kavramın askeri alanda birçok tanımı da yapılmıştır.

Askeri psikolojik dayanıklılık kavramı; savaşın olumsuz etkilerinin üstesinden gelmek için gerekli olan içsel güç (Jarrett, 2008); olumsuz koşullara uyum sağlama veya bunları değiştirme yeteneği (Pietrzak vd., 2010); olumsuz durumlarda olumlu anlamlar bulmak (Green vd., 2010; Pickering vd., 2010); travmaya tepki olarak gelişen zihinsel hastalıklara karşı koruma sağlayan güçlü yönler (Hoge vd., 2007); “işlevsiz veya zararlı şekillerde” hareket etmeden sıkıntıdan çabuk toparlanabilme (Siebert, 2005); meydan okunduğunda gelişme, kırılmadan bükülme yeteneği (Simmons ve Yoder, 2013) olarak ifade edilmektedir.

Pensilvanya Üniversitesi ile işbirliği içinde askerler için geliştirilen bir programda dayanıklılık, ciddi tehditlere rağmen olumlu sonuçlar sağlayan bir dizi süreç olarak tanımlanmıştır (Reivich vd., 2011). Bu analize rehberlik edecek dayanıklılık tanımı, zorluklara uyum sağlama veya olumsuz durumlardan kendini sıyırma yeteneğidir (Bonanno vd., 2006). Dayanıklılık kavramı askeri topluluk içinde, zorluklarla mücadele edebilmeyi sağlayan psikolojik nitelikler, uyarlanabilir başa çıkma, kişisel kontrol, dayanıklılık ve sosyal destektir (Simmons ve Yoder, 2013). Dayanıklılığa katkıda bulunan çok sayıda kanıta dayalı koruyucu faktörler vardır. Bunlar arasında, iyimserlik, etkili problem çözme, inanç, anlamlandırma, öz-yeterlik, esneklik, dürtü kontrolü, empati, yakın ilişkiler ve maneviyat sayılabilir.

Askeri psikolojik dayanıklılığı artırmak amacıyla yapılan bir dizi eğitimler bulunmaktadır. Bu eğitimlerin amacı askerlerin, hibrit savaş ortamında tüm olumsuz şartlara

rağmen savaşıma azim ve iradesini göstermelerini sağlamak ve bununla ilintili psikolojik yıkım ve benzeri felaketler sonrası personelin psikolojik sarsıntı ve gördüğü zararı en aza indirmektir (Howell, 2014).

2.2.4. Psikolojik Dayanıklılık Çıktıları ve Sonuçları

Psikolojik dayanıklılık; travma, sağlık sorunları, iş ve maddi sorunlar gibi farklı olumsuzluklara dayanma ve tüm bu olumsuzluklarla başa çıkma yeteneğidir (Özdemir ve Adıgüzel, 2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışanların işyerinde karşılaştıkları olumsuzluklarla başa çıkmalarını sağlayan olumlu duygulardan biridir (Cooke, Wang, vd., 2019). Sağlık çalışanlarının Kovid-19 salgınına uyum sağlamasında ve onunla etkin bir şekilde baş etmede önemli rol oynadığı bilinen psikolojik dayanıklılık, stres ve depresyona karşı koruyucu bir kalkan görevi görmektedir (Yörük ve Güler, 2021). Hemşirelerde yüksek psikolojik dayanıklılığın, genel iyilik halinin artması, güçlü psikolojik sağlık, iyileştirilmiş iş ilişkileri, artan mesleki yaşam kalitesi ve artan iş tatmini ile ilişkili olduğu bilinmektedir (Delgado vd., 2017). Ayrıca psikolojik dayanıklılık hemşirelerin özgüven ve özerklik düzeylerini olumlu yönde etkilemekte, mesleki becerilerini geliştirmekte, iş ve yaşam doyumlarını artırmakta, tükenmişlik ve depresyon gibi ruhsal sorunları azaltmakta ve işten ayrılma cesaretini kırmaktadır (Çam ve Büyükbayram, 2017).

Çalışanların, çalışma ortamı algılarının ötesinde, farklı koşullara uyum sağlama, nasıl davranacaklarının ve bu koşulların getireceği fayda ve zararları tahmin etme anlamında psikolojik dayanıklılığa sahip olmaları beklenir (C. P. Parker vd., 2003). Bu duyguların işe bağlılık, çaba ve performans üzerinde nispi bir etkisi vardır (Brown ve Leigh, 1996). Bazı araştırmacılar, optimal başa çıkma, iş tatmini ve üretkenlik gibi diğer olumlu sonuç göstergelerini de dahil ederler (Fletcher ve Sarkar, 2013).

2.2.5. Psikolojik Dayanıklılık ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Psikolojik dayanıklılık çıktıları örgütsel bazda, öğrenme, yenilenme, uyum sağlamadır. Bireysel bazda, iyi oluş yeniden toparlanma, performansı sürdürme veya artırma, işlevselliği koruma ve işe adanmışlık bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılığın işe adanmışlık ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu birçok araştırma göstermektedir (Cooke, Cooper, vd., 2019).

Bu kapsamda, işe adanmışlığın öncülleri olarak görülen psikolojik dayanıklılık ile adanmışlık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Blaique vd., 2022). İşe adanmışlıkla psikolojik olumsuz etkiler arasında dayanıklılığın bu etkiyi azaltıcı düzenleyici rolü de ortaya konulmuştur (Tulucu vd., 2022).

Psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranış alanının temel bir kavramıdır. Pozitif psikolojik sermaye “ümit”, “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık” ve “öz-yeterlilik” alt boyutlarından oluşmaktadır ve bireyin sahip olduğu olumlu özellikler bütünü olarak tanımlanırken, kişilik özelliklerinden farklı olarak eğitimle ve tecrübeyle geliştirilebilir olduğu vurgulanmaktadır (Simons ve Buitendach, 2013).

İş gereklilikleri ve kaynaklar kuramına göre iş (özerklik, geri bildirim vb.) ve kişisel kaynaklar (dayanıklılık, iyimserlik vb.), işe adanmışlığın temel öncülleridir (Bakker ve Demerouti, 2017; Halbesleben, 2010; Mazzetti vd., 2021). Bununla birlikte, başka benzer diğer faktörler de buna katkıda bulunabilir. Çalışanın işe adanmışlığını ve performansını artırmak için bir yönetim tekniği olarak güçlendirmenin örgütler tarafından yaygın kullanılmasından beri psikolojik ve yapısal güçlendirme bu faktörlerden sayılabilir (Amor vd., 2021). Güçlendirmenin önemli bir faktörü olan, psikolojik dayanıklılık, stresli koşullara dayanma ve zorluklara karşı güçlenebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Dayanıklılığa sahip bir çalışanın, psikolojik zorluklarla dolu iş koşullarında bile etkin bir şekilde çalışmayı sürdürebilecek olumlu duygulara, iyimserliğe ve güvene sahip olabileceği anlamı taşımaktadır (Fletcher ve Sarkar, 2013). Bu kavram, dayanıklılığa sahip bir çalışanın, psikolojik olarak stresli olabilecek çevre koşulları ne olursa olsun verimli çalışmaya devam etmek için olumlu duygular, güven ve iyimserliğe sahip olacağı anlamına gelmektedir (Philippe vd., 2009). Bu tanımlamalar ve bulgular göstermektedir ki, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan işgörenlerin işe adanmışlığının da yüksek olması beklenmektedir. Her iki kavram da çalışanın psikolojik boyutuyla ilgilidir ve gözlemlenebilir sonuçlar ortaya koymaktadır.

2.2.6. Psikolojik Dayanıklılık ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Dayanıklılık, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Psikolojik dayanıklılık seviyesi yükseldikçe, bireyler iş yerinde zor şartlarla ve olaylarla karşılaştıklarında daha itidalli hareket ederler ve işlevselliklerini sürdürebilirler. Bu tür olumsuz şartlara dayanıklı

Çalışanlar daha kolay katlanarak rgtte kalmaya devam edecektir. Dayanıklılık çalışanın örgüte duygusal bağlılığını güçlendirmektedir (Paul vd., 2016; Yaqub vd., 2021).

Fredrickson'un (2004) genişlet ve inşa et kuramı, olumlu duygular deneyiminin insanların anlık düşünce-eylem kapasitesini genişlettiğini ve bunun da fiziksel ve entelektüel kaynaklardan sosyal ve psikolojik kaynaklara kadar kalıcı kişisel kaynaklarını oluşturmaya hizmet ettiğini ne sürer (Fredrickson, 2004). Söz konusu kuram, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın örgütsel ıktıları ile öncülleri arasındaki ilişkiyi açıklamayı sağlayacak kavramsal bir ereve sunar. Mutluluk, tatmin ve merak gibi olumlu duygular bireyin düşünme ve eylem mekanizmasına sirayet ederek zihin faaliyetlerini geliştirir. Bireyin düşünce dünyasının zenginleşmesi, kişisel kaynaklarını geliştirmesine imkân verir. Bu kaynaklar, sosyal, bilişsel, psikolojik ve fiziksel olabilir. Bireyin kapasitesinin gelişmesi ve olumlu duyguların yaşanması, kişisel gelişim yeteneği için önemlidir (Fredrickson, 2004).

Bu bağlamda, dayanıklılık, büyüme ve gelişime imkân veren davranışlar ve daha etkili başa çıkma yöntemleri ile ilgilidir (Youssef ve Luthans, 2008). Bunun, alışanların olumsuz şartlar ve iş gereklilikleri karşısında bile, örgüte daha yüksek bir bağlılığa olanak sağlayacağını ne sürmektedirler (Simons ve Buitendach, 2013).

İş gereklilik kaynak kuramına göre Mazetti (2021)'nin çalışanın kaynaklarından biri olarak psikolojik dayanıklılığı tanımladığı meta analizinde, söz konusu kaynaklar işe adanmışlığı artırmakta, bu da sonuç olarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

2.3. Stratejik Uyumlaşma

2.3.1. Stratejik Uyumlaşma Kavramı ve Tanımı

Stratejik uyumlaşma, stratejik yönetim alanında ortaya çıkmış bir kavramdır. Stratejik uyum, stratejik yönetim alanında önemli bir araştırma konusu olmuştur (Venkatraman, 1989; Venkatraman ve Camillus 1984). Özellikle saha araştırmalarında st yöneticilerin hedefleri ile alt seviyedekilerin hedefleri arasında uyum sağlanması firmanın rekabet gücünü artırmada önemli görülmüştür (Cao vd., 2012). İnsan kaynakları uygulamaları ile firma stratejisinin uyumlaştırılması konusunda yapılan görgül çalışmalar son zamanlarda artış göstermektedir. Çeşitli stratejik yönetim çalışmaları sonucunda, uyumlaşma ve iş

performansı (Dawley vd., 2002; Hoffman vd., 2014; Lingle ve Schiemann, 1996) arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Örgütün stratejik hedeflerinin çalışanın 'görüş hattı'nda bulunması, çalışanın stratejinin neyi kapsadığı ve nasıl katkı sağlanabileceğini bilmesi anlamına gelmektedir (Boswell, 2006). Görüş hattı ifadesi iki yönlüdür; örgütsel hedefleri anlamak ve nasıl katkı yapacağını bilmektir. Örgütsel bağlılık gibi önemli örgütsel çıktılara etki etmektedir. Durumsallık yaklaşımına dayanır. Örgütün stratejik hedeflerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanın özgün tutum ve davranışı gerektirmektedir (Truss, 2001).

Örgütün stratejik hedeflerinin çalışanın görüş hattında bulunmasının önemi kontrol kuramları ile temellendirilmektedir. Örneğin, vekalet kuramı asıl (burada yönetim) ile vekil (burada çalışan) arasında çıkarların farklı olabileceğini ileri sürer. Bu kapsamda kontrol, çalışan eylemlerinin örgüt çıkarları ile örtüşmesini sağlayan süreç olarak tanımlanır (Tannenbaum, 1962). Eğer çalışan örgütün hedeflerine ve nasıl katkı sağlayacağına dair doğru bir anlayışa sahipse, örgüt çıkarları ve ihtiyaçları ile örtüşecektir.

Örgütün hedefleri ile tutarlı karar vermenin zeminini oluşturacak olan çalışanların anlayışlarının (ortak akıllarının) şekillendirilmesinin önemi bir çok çalışmada yer almaktadır (Mintzberg, 1987; Simon, 1991; Weick ve Roberts, 1993).

Simon'a (1991) göre, işini yapmak temelde sadece emir ve talimatlara uymak demek değildir. Çalışanın, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak veya hedeflere yaklaştırmak üzere kaynak ve yeteneklerini kullanarak ne yapması gerekiyorsa inisiyatif alarak onu yapmasıdır. Bridges (1994), görev tanım formuna uygun işini gören çalışandan büyük resmi gören ve gerektiğinde şirketin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan çalışan anlayışına geçmeyi telkin etmektedir (Lawler III, 1994).

Çalışanların kendi yaptıkları işin örgütün hedefine olan katkısını bilmesi ve örgütün stratejik önceliklerini bilmesi ve kendi katkılarının bu öncelik ve hedeflerle uyumu ise stratejik uyumlaşma olarak ifade edilmektedir. Stratejik uyumlaşma, çalışanın belirli iş görevleri ile organizasyonun stratejik öncelikleri arasındaki görüş hattıyla ilgilidir. Spesifik olarak, bir çalışanın, kuruluşun stratejik öncelikleri konusundaki farkındalığını, bu önceliklerin algılanan önemini ve günlük iş görevlerinin ve rollerinin örgütün önceliklerini gerçekleştirme kapasitesine doğrudan nasıl katkıda bulunduğunu anlamasını kapsar (Boswell, 2006).

Stratejik uyumlaşma, insan kaynakları yönetimi stratejileri tarafından ele alınmaktadır (Buller ve McEvoy, 2012). Çalışanlar, görevlerinin organizasyonun genel hedeflerine nasıl uyduğu konusunda net bir anlayışa sahip olmalarıdır (Biggs vd., 2014). Kişi örgüt uyumu çalışanların örgütün kültürü, değerleri ve kaynakları ile uyumu üzerine odaklanmaktadır (Kristof, 1996). Stratejik uyumlaşma ise kültürden ziyade örgütün hedefleri ile uyum sağlamaktadır. Dolayısıyla değerler sisteminden, algılardan ve beklentilerden ziyade daha somut olan hedeflerle ilgilenir (Boswell, 2006).

Örgütlerin öncelikleri konusunda mutabık kalmak hiyerarşik olarak birbirine yakın pozisyonlarda çalışan için söz konusudur. Hiyerarşik seviyeden, genel bir kabul oluşturan örgüt iklimi algısı etkilenmektedir. Üst seviye karar vericilere yakın olanlar, örgüt hedeflerini daha iyi kavramaktadırlar (Boswell, 2006).

Bireysel/örgütsel iş gereklilik ve kaynakları, iş gerekliliklerini doğrudan azaltabilir ve/veya psikolojik ve fizyolojik maliyetlerini azaltabilir; psikolojik ihtiyaçları karşılayarak içsel olarak motive eder; başarılı hedeflere ulaşma olasılığını artırarak dışsal olarak motive eder (Bakker vd., 2011). Özellikle uyumlaşma algıları, bir çalışanın kişisel enerjisini işe adanmışlığın özü olan işle ilgili görevlerin icrasına sarf etmeye istekli olmasının önemli etkenidir (Christian vd., 2011). Bu nedenle, kişinin iş görevlerinin örgütün genel hedeflerine nasıl uyduğunu ve bu hedeflerin algılanan önemini net bir şekilde bilmesi, bireylerin kendini adanmaktan ve özümsemeden (yani işe adanmışlık) kaynaklanan kişisel enerjilerini görev performansına yatırmasını teşvik edecektir. Bu nedenle, bireysel/örgütsel ara yüz kaynaklarını teorik işe adanmışlık modellerine entegre etmek, "işe adanmışlığın işgörenler arasında geliştirdiği, sürdürdüğü ve kendi kendini sürdürdüğü mekanizmaların" daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, stratejik uyum düzeylerini artıran insan kaynakları yönetimi stratejileri yoluyla işe adanmışlığı nasıl geliştirilebileceğini göstererek, işe adanmışlığı teşvik etmek için ek pratik stratejiler sağlayacaktır (Barbier vd., 2013).

Çalışanların stratejik uyumlaşma algıları, görevlerini ifa etmek üzere gayret sarf etmelerini meylettiren önemli bir etkidir (Raper vd., 2020). Bulgular göstermiştir ki, örgütün stratejik önceliklerine dair net bir görüşe sahip olmak çalışanın iş gereklerinin önemini ve anlamını kavramayı sağlar. Bu da, örgütün hedefleri ile iş gereklerinin nasıl örtüşeceğine dair kavramaya imkan verir (Biggs vd., 2014; Boswell, 2006).

2.3.2. Stratejik Uyumlaşma, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Stratejik uyumlaşma motivasyonla pozitif yönde ilişkilidir ve örgütün performansına etki etmektedir (Decoene ve Bruggeman, 2006).

Stratejik uyumlaşma bağlamında, işe adanmışlık, kişi ile örgüt amaçları arasında psikolojik sözleşme olduğunda gerçekleşmektedir. Örgütsel uyum ile katlanan bu adanmışlık hissi, stratejinin icrası ve gerçekleşmesini kapsayan örgüt stratejisinin her bir unsurunun devamlı gözlenmesinden ve pozitif örgüt kültürünün teşvikinden beslenmektedir (Alagaraja ve Shuck, 2015).

Bireysel veya örgüt seviyesinin ötesinde işe adanmışlığın öncülleri hakkında çok az araştırma yapılmıştır (Bakker vd., 2011; Christian vd., 2011; Mauno vd., 2010). Stratejik uyum algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin olduğu ortaya konmuştur. İşe adanmışlığın bilişsel boyutu stratejik uyumlaşma ile ilgilidir. Yani çalışanın örgütün hedeflerini anlaması ve bu hedeflere nasıl katkı yapacağını bilmesi adanmışlığını ve bununla ilgili çıktıları güçlendirmektedir (Biggs vd., 2014).

Örgütlerin stratejik hedeflerini ve nasıl katkı yapacaklarını çok daha iyi anlayanların örgüte daha güçlü bir duygusal bağlılık göstermesi ve iş tatmininin daha yüksek olması beklenmektedir (Boswell, 2006)

Endişe gibi psikolojik rahatsızlıklar, çalışanların stresli durumlara duygusal tepkilerini gösterir ve örgütün stratejik hedeflerini göremeyen çalışanlar için geçerli olması oldukça muhtemeldir (Jex ve Beehr, 1991).

Görüş hattına sahip çalışanların stres gibi olumsuz psikolojik durumlarla negatif yönde ilişkili olduğu ve iyi oluş durumlarını güçlendirdiği belirtilmektedir (Boswell, 2006).

Sonuç olarak çeşitli akademik çalışmalar göstermiştir ki; stratejik uyumlaşma işe adanmışlığa olumlu yönde etki etmekte, iş tatmini, iyi oluş ve duygusal bağlılıkla pozitif yönde, stres ve endişe gibi olumsuz duygular ile negatif yönde ilişkilidir.

2.4. İşe Adanmışlık

2.4.1. İşe Adanmışlık Kavramı ve Gelişimi

Son yıllarda pozitif duygu durum ve iyi oluş, pozitif örgüt davranışları ve proaktif iş davranışları gibi örgütsel davranışın pozitif yönleri üzerine artan bir ilgi gösterilmektedir (örneğin: Dutton ve Ragins, 2017; Grant ve Ashford, 2008; Weigl vd., 2010; T. A. Wright, 2003).

Bu pozitif yaklaşım çerçevesinde yapılan bir kısım araştırmalar, işe adanmışlık olgusunu işle ilgili iyi oluş konseptinden doğan bir kavram olarak ortaya koymaktadır (örneğin: Bakker vd., 2008; Bakker ve Demerouti, 2007; Salanova vd., 2005).

İşe adanmışlık, işle ilgili iyi oluş ve iş tatmini gibi daha çok pasif durum içeren kavramlardan farklı olarak, enerji içeren aktif durumları gösterir. Böylece, örgütlerdeki pozitif ve proaktif durum ve davranışlara odaklanma ile ilgilidir (Frese, 2008; S. Parker, 2000; Weigl vd., 2010; T. A. Wright, 2003).

Son on beş-yirmi yılda üzerine birçok çalışma yapılmış olan işe adanmışlık, yöneticiler için arzu edilen bir duygu durum ve psikolojik hal olmaktadır ancak, uzlaşılmış bir tanımlı henüz yapılamamıştır. Giderek artan sayıda çalışma, işe adanmışlığın daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan benzersiz bir yapı olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2008; Bakker ve Albrecht, 2018; Macey ve Schneider, 2008; Saks, 2019). İşe adanmışlık kavramının bu kadar revaçta olmasının diğer bir sebebi, çalışan, ekip ve örgüt çıktılarının önemli olanları ile ilişkili olması ve onlara etki etmesidir (Bakker ve Albrecht, 2018).

İşe adanmışlık, canlılık, kendini adama ve özümseme ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici ve işle ilgili bir zihin durumu olarak tanımlanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Canlılık, işte yüksek bir enerjiye sahip olmayı; kendini adama, zorluklardan yılmadan kendini işe vermeyi ve şevkle çalışmayı ifade eder. Özümseme ise, işine odaklanmayı, konsantre olmayı ifade eder ki, böyle kişiler zamanın nasıl geçtiğini bile anlamazlar (Hetzl-Riggin vd., 2020).

Bununla birlikte, canlılık ve kendini adama teori ve pratikte işe adanmışlığın temel boyutları olarak kabul edilirken, özümseme daha çok uzun süren bir ruh haline benzetilmektedir (Mazzetti vd., 2018).

Bu üç boyutlu kavramsallaştırmanın kökenleri tükenmişlik çalışmalarına dayanmaktadır. Şöyle ki, işe adanmışlık boyutları, tükenmişliğin boyutları olan tükenme, duyarsızlaşma ve etkisizliğin zıt kavramlarıdır (González-Romá vd., 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004). İşe adanmışlık kavramı, özellikle iş gerekleri ve kaynakları kuramına bağlı olarak gelişme göstermiştir. (Bakker vd., 2008; Mauno vd., 2010).

2.4.2. İşe Adanmışlık ile ilgili Kuramlar

İş gereklilikleri ve kaynakları kuramı (Bakker ve Demerouti, 2017) işe adanmışlığı açıklamakta en sık kullanılan kuramlardan biridir (Bakker ve Albrecht, 2018). Bu kuram, iş gereklilikleri ile kişisel kaynakların bir kombinasyonunun çalışanın işe adanmışlığı marifetiyle iş performansını karşılayacağını öne sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). Bu kapsamda, iş gereklilikleri ve kaynakları modeline göre, işe adanmışlığın öncülleri olan kaynakları ve ardılları olan iş çıktıları üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmını, iş kaynakları ile çıktılar arasında işe adanmışlığın etkisini veya ilişkisini ortaya koyan görgül çalışmalar oluşturmaktadır (Hakanen ve Roodt, 2010).

İş gerekleri kaynakları modeli 20 yıl önce alanyazına girmiştir (Demerouti vd., 2001). Tükenmişlik konusu özellikle batı alanyazında önemli bir konu olarak söz konusu model kullanılarak incelenmiş ve profesyonel etkinliği ve performansı azalttığı görülmüştür. Söz konusu modelin kavramsal çerçevesi tükenmişliğin öncülleri ve ardıllarını ortaya koyarken, iş gereklilikleri ve kaynaklarını referans alarak sağlığı olumsuz yönde etkileyen bir süreç içerisinde işlevsizleştirilmiştir. Söz konusu model diğer yönüyle, tükenmişliğin zıttı olarak işe adanmışlık kavramını ortaya konmuş ve motivasyon süreciyle iş gereklilikleri ve kaynaklar ile ilişkisi ortaya konmuştur (Demerouti vd., 2001).

Sonrasında, (Bakker ve Demerouti, 2017) tarafından geliştirilen iş gereklilikleri ve kaynakları kuramında, iş gereklilikleri ve kaynaklarının işe adanmışlığa etkisi motivasyon başlığı altında bağlılık gibi değişkenler ile birlikte modellenmiştir. Nihai olarak, söz konusu modelin iş performansına etkisi ortaya konmaktadır. Modelde iş ve kişisel kaynaklarının, motivasyonu yani işe adanmışlığı artırdığı bunun da iş performansını artırdığı görülmektedir.

Orijinal iş gereklilikleri ve kaynakları modeli, yukarıdan aşağıya bir anlayışla; insan kaynakları ve yönetim birimlerinin hedefler koyarak, görev tanımları yaparak ve kaynak

sağlayarak çalışanlar için tasarladıkları iş ortamını göstermektedir. Çalışanların tepkisel oldukları düşünülerek, iş ortamını tasarlayarak performans odaklı bir sonuç elde etmek amaçlanmıştır. Oysa ki, bir kısım araştırmacılar, aynı çalışma şartlarında bazı çalışanların ön alıcı davrandıklarını ortaya koymuşlardır. Bu kişiler, işe ortamını şekillendirmekte, yani bir yandan kaynakları artırırken, engelleyici iş gerekliliklerini azaltabilmekte ve yüksek motivasyona sahip olmayı sürdürmektedirler. Bunun sonucu olarak aşağıdan yukarıya bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Tims vd., 2013).

Kaynaklar, çalışanın kişisel gelişim ve hedeflere ulaşmasına yönelik iş gerekliliklerini başarılı bir şekilde karşılamasında destek olan çevresel ve bireysel faktörlerdir (Demerouti vd., 2001). Son zamanlarda yapılan çalışmalar, işe adanmışlık ile kaynaklar arasındaki ilişkinin tek yönlü değil karşılıklı olduğunu göstermektedir (Hakanen vd., 2008; Llorens vd., 2007; Xanthopoulou vd., 2009). Yani, psikolojik ve çevresel faktörler işe adanmışlığın hem öncülleri hem ardılları/çıktıları olarak işlemektedir.

İşe adanmışlık çalışmaları için özellikle zaman içerisindeki gösterdiği dinamik yapısı için önerilen kuramsal çerçeve kaynakların korunması kuramıdır (Conservation of Resources Theory -COR) (Hobfoll, 2001, 2002). COR modeli, bireylerin, arzu ettikleri gelecekteki bir duruma ve daha yüksek seviyeli hedeflerine ulaşmak için kullanabileceği ve kendisine kazandıracağı değerli kaynaklara erişmesi, kullanması ve bunları muhafaza etmesi temeline dayanmaktadır (Hobfoll, 2002). Kaynaklar, fiziksel (fiziksel çevre, materyaller vb.), sosyal (ilişkiler, destek vb.) ve psikolojik boyutlardan oluşmaktadır (Hobfoll ve Schumm, 2009). Bir yandan kaynakları mevcudiyetinin iyi oluş ve dayanıklılığa yol açtığı varsayılmakta iken, öte yandan bu tür varlıklar tehdit edildiğinde veya kaybedildiğinde psikolojik sıkıntı ortaya çıkmaktadır. Kaynakların üretildiği varsayıldığından, COR yaklaşımı doğası gereği dinamiktir. Kaynakların kademeli olarak biriktirildiği veya tükendiği döngüsel süreçlerin var olması bu kuramın temel varsayımıdır. Bu iki zıt süreç, “kazanç döngüsü” ve “kayıp döngüsü” olarak adlandırılmıştır (Hobfoll, 2001, 2002; Hobfoll vd., 2003). Kayıp döngüsü, zihinsel ve psikolojik-fiziksel sağlık ve mutlulukta nükseden bir kötüleşme ile ilişkili stres sürecini yansıtır. Kazanç döngüsü, pozitif psikolojik gelişim, kişisel dayanıklılık ve büyümeden oluşan olumlu bir motivasyon sürecini tanımlar.

İşe adanmışlık, pozitif iş durumları olan canlılık, kendini adama ve özümseme ile tecrübe edilir ve çevresel ve bireysel faktörlerden etkilenir (Bakker vd., 2008; Schaufeli vd., 2009). Bu anlamda, iş gereklilikleri ve kaynaklar modeline göre bu etki oluşmaktadır

(Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001). Bu modele göre, iki farklı psikolojik süreç tanımlanmaktadır. İş gereklilikleri, görev belirsizliği gibi sarf edilen psikolojik ve fiziksel çaba ile ilişkilidir. Şayet iş gereklilikleri çalışanın karşılamayacağı boyutlara ulaşırsa tükenmişlik gibi sağlık sorunları baş gösterebilir. Diğer yandan, işe adanmışlık ve psikolojik-fiziksel sağlamlığın, iş kaynaklarından doğan motive edici bir süreçten meydana geldiği varsayılmaktadır. İş kaynakları, psikolojik ve fiziksel külfetlerle ilgili iş gerekliliklerini azaltan, iş hedeflerine ulaşmaya imkan veren; kişisel gelişim ve öğrenmeyi artıran özellikler olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İş gereklilikleri, engelleyici gereklilikler ve meydan okuyucu gereklilikler olmak üzere teoride sınıflandırılmıştır (Crawford vd., 2010). Engelleyici gereklilikler, standart iş gerekliliklerine ulaşmaya yönelik çalışanın gayretini sekteye uğrattırken; meydan okuyucu gereklilikler, çalışanın uzmanlaşması, kişisel gelişim ve gelecekteki kazanımlarını teşvik eden potansiyele sahiptir (Kim ve Beehr, 2018).

Aslında iş gereklilikleri olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırılrsa da birçok olumsuz etkiye rağmen işe adanmışlık yüksek seviyede olabilmektedir. Örneğin, Christian vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada, problem çözme, iş karmaşıklığı, dönüştürücü liderlik, lider üye etkileşimi, fiziksel gereklilikler ve iş ortamı işe adanmışlıkla negatif yönde ilişkili iken, pozitif yönde etkili olmaktadır. Crawford vd., (2010), engelleyici gereklilikler (yönetim baskısı, duygusal çatışma, örgüt politikaları, kaynak yetersizliği, görev çatışması ve görev yükü) adanmışlıkla negatif yönde ilişkili iken, meydan okuyucu gerekliliklerin (iş sorumlulukları, aciliyet ve iş yükü) işe adanmışlıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Özerklik, sosyal destek ve geri besleme en yaygın araştırılan iş kaynakları arasındadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Önerilen motivasyon süreci iş özellikleri ve özerk benlik yönetimi kuramlarının önermelerini yansıtır. İş özellikleri kuramı, altta yatan psikolojik süreçleri, hissedilen sorumluluk deneyimi, sonuçları anlama bilgisi ve anlamlandırma olarak tanımlanır (örneğin: Hackman, 1980). Özerk benlik yönetimi kuramı ise, temel ihtiyaçların giderilmesi açısından özerklik, yetkinlik ve ilişkilendirmeyi ortaya koyar (örneğin: Gagné ve Deci, 2005). Ortak payda, olumlu iş özelliklerinin içsel motivasyonu kolaylaştırdığı ve bunun da olumlu bireysel ve örgütsel iyi oluş ve yüksek performans sonuçlarına yol açtığı varsayımdır (Weigl vd., 2010). Bu kurama dayanarak, adanmış liderler, takipçilerin özerklik, yetkinlik ve ilişkilendirmeye ilişkin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesini teşvik

ederler. Bunu onlara, ilham vererek, güçlendirerek ve irtibatlandırarak yaparlar (Rahmadani vd., 2020).

Psikolojik sosyal iş çevresine ilave olarak, adanmışlık kişisel özelliklerden de etkilenir (Bakker vd., 2008). Son zamanlarda, Xanthopoulou vd. (2009), kaynak türlerine kişisel kaynakları da dahil ederek adanmışlık araştırmalarının alanını genişletmiştir. Yüksek etkili faktörler olarak öz yetkinlik, örgüte bağlı öz saygı ve iyimserlik kavramlarını çalışmalara dahil etmiştir. İş kaynakları tanımına paralel olarak, bu tür olumlu öz değerlendirmeler, iş gereklilikleri ve ilgili fiziksel ve psikolojik maliyetleri karşılamada bireylere destek olur, hedeflere ulaşmaya ve kişisel gelişime yardımcı olur (Xanthopoulou vd., 2009).

Bu kişisel kaynaklar kadar psikolojik sermaye de işe adanmışlığın önemli belirleyicileridir. Psikolojik sermaye, öz yetkinlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık kavramlarıyla ifade edilen bireyin pozitif psikolojik durumu olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007)

İşe adanmışlık, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesine yönelik önemli bir kişisel enerji yatırımı ve psikolojik bağlılığı içeren olumlu duygu durumudur. İşe adanmışlık göstergeleri arasında yüksek düzeyde yaşam enerjisi, kendini adama, kendini işe verme ve özümseme yer alır (Christian vd., 2011). Özerklik, destek ve performans geri bildirimi gibi iş kaynakları, iş gereklilikleri-kaynaklar modeliyle tutarlı olarak işe adanmışlığı artırır (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001).

Kahn, (1990) işe adanmışlığın birinin bilişsel, duygusal ve fiziksel durumu içerdiğini öne sürmüştür ancak bu bileşenler için herhangi bir ölçüm geliştirmemiştir. Kahn'ın öne sürdüğü bu üç boyutlu tanım, aslında birçok psikolojik yapı için kullanılabilen bir standarttır (Breckler, 1984). Bununla birlikte, Kuok ve Taormina (2017) tarafından Kahn tarafından öne sürülen üç boyutlu tanım esas alınarak ölçek geliştirilmiştir.

Bu kapsamda, bilişsel işe adanmışlık, etkinlik düşüncesine dayanır, yani insanlar işte daha etkin olmak için daha mantıksal ve farkındalıkla çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Teorik olarak, bilişsel işe adanmışlığa sahip olanların işe karşı çok daha pozitif düşünceler beslemesi ve dikkat sarf etmesi beklenecektir. İşle ilgili bilişsel sürecin yoğunluğu ve frekansı yüksek olabilecek ve sonuç olarak etkinlik artacaktır. Bu kapsamda, bilişsel işe adanmışlık, görevine, hedeflerine veya örgütsel eylemlerine içsel ve eylemsel olarak

yoğunlaşan bir farkındalıkla isteyerek dikkatini vermesi ve müspet fikirlere sahip olması ve bunu etkinliği artırmak niyetiyle yapmasıdır.

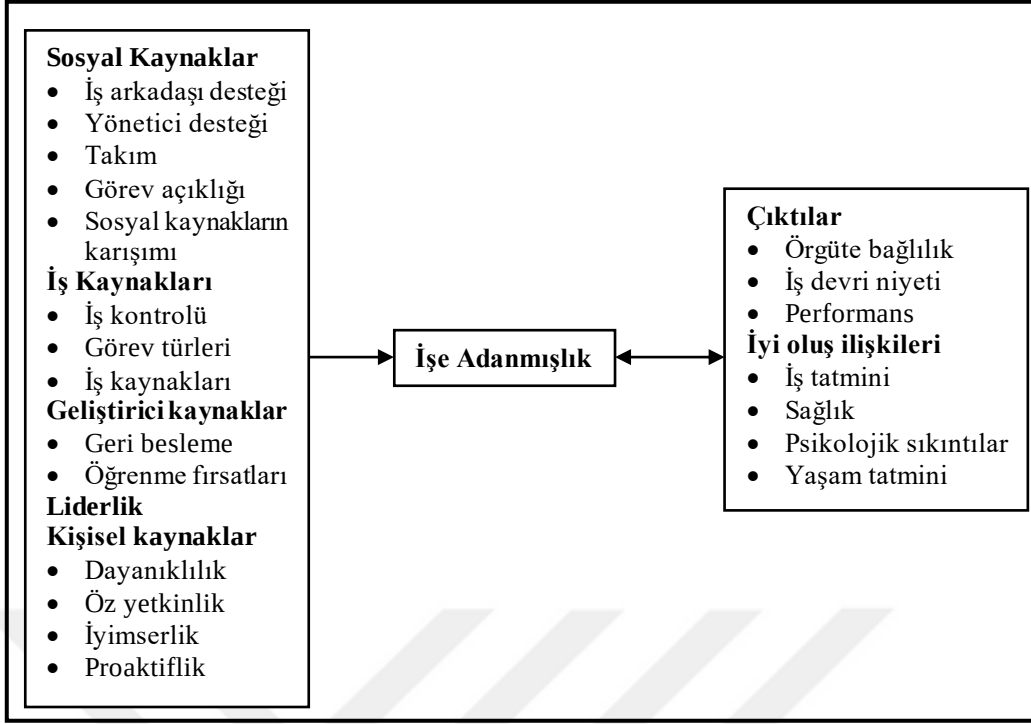
Duygusal işe adanmışlık, işte duygusal emek düşüncesini temel alır ki işte bireyin duygularını düzenlemesidir. Genel olarak, duygusal olarak işe adanmışlığa sahip insanlar, işe koyulduklarında kendilerini iyi ve mutlu hissederler, böyle olumlu duygular deneyimlemek işlerinde onlara hoş duygular yaşatacaktır. Duygusal işe adanmışlık, görev, hedef ve örgütsel eylemlerine gönüllü bağlılık, yani bu görev, hedef ve eylemleri icra ederken, coşku, heyecan ve gurur gibi olumlu duygulara sahip olmak olarak tanımlanmaktadır.

Fiziksel işe adanmışlık, herhangi bir işe fiziksel bir katılıma dayanır. İnsanlar görevlerini yapmak için fiziksel bir çaba gösterir ve enerji sarf ederler. Mesleklere göre işe harcanan fiziksel çabanın yoğunluğu değişiklik göstermekle birlikte, herhangi geçerli bir sebep yokken işte gayret göstermektir (Kuok ve Taormina, 2017). Ancak bu üç boyutlu yaklaşım, Schaufeli vd. (2009) tarafından yapılan tanım kadar alan yazında yer bulmamaktadır. Bunun önemli bir sebebi ölçeğin Kuok ve Taormina, (2017) tarafından son yıllarda geliştirilmiş olmasıdır.

Yalabik vd. (2013), Kahn (1990) ve Schaufeli vd. (2009) tarafından yapılan tanımları birleştirmiştir. Ona göre, işe adanmışlık, bağımsız, kalıcı, nüfuz eden, pozitif ve işe yönelik duygusal, bilişsel, psikolojik bir durumdur. Canlılık, kendini adama ve özümse olmak üzere üç boyutlu UWES ile ölçülür. Canlılık, çalışanın enerji seviyesi ve zihinsel dayanıklılığıdır, çalışırken veya zorluklarla karşılaştığında azmini ve işinde gayret gösterme isteğini kapsar. Kendini adama, işe karşı meydan okuma, övünç, ilham, coşku ve önemseme duygularıyla birlikte çalışanın işiyle özdeşleşmesini ve işine kendini vermesini ifade eder. Özümseme, çalışanın işine kendisini tam bir konsantrasyon ile öyle kaptırmasıdır ki zaman kavramını kaybeder ve kendini işten alamaz.

2.4.3. İşe Adanmışlık Belirleyicileri ve Çıktıları

İş gereklilikleri ve kaynaklar kuramına göre geliştirilen işe adanmışlık değişkeninin Şekil 2’de hem belirleyici/öncülleri hem de çıktıları gösterilmiştir.



Şekil 2. İşe adanmışlık belirleyicileri ve çıktıları (Mazzetti vd., 2021)

Tüm kişisel kaynaklar, işe adanmışlık ile pozitif yönde ilişkilidir. İşe adanmışlık, diğer çıktılara göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile çok daha güçlü ilişkilidir. Bu görüşe göre, kişisel kaynaklar, adanmışlık üzerinde bağımsız bir etkiye sahiptir (Weigl vd., 2010). Ancak, kişisel kaynaklardan işe adanmışlık ile en yüksek korelasyonu dayanıklılık göstermektedir (Simons ve Buitendach, 2013). Kovid-19 salgınında daha belirgin hale gelen işle ilgili stresle dayanıklılığın negatif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Hetzl-Riggin vd., 2020).

Olumsuzluklardan bağımsız olarak olumlu duygular sergileyen ve dayanıklılık gösteren çalışanların iş görevlerini yerine getirirken enerjik olması ve görevlerini yerine getirmek için duygusal bir bağlantı göstermesi muhtemeldir. Bande ve arkadaşları (2015), dayanıklılığın, işe adanmışlığı ve iş tatmini sağlayabileceğini ifade etmektedir (Bande vd., 2015). Kovid-19 salgınında psikolojik dayanıklılığa sahip sağlık çalışanlarının, olumsuz çevresel koşullar ve stresle başa çıkabildiği, daha verimli çalışabildiği ve bu şekilde işe adanmışlıklarının güçlendiği belirlenmiştir (Ojo vd., 2021)

Özellikle uluslararası yazında, işe adanmışlığın öncülleri ve ardılları ile aracı etkisini irdeleyen birçok çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte, iş gereklilikleri ve kaynakları modeli çerçevesinde işe adanmışlıkla ilgili halen açıklanamayan yönler bulunmaktadır. İşe gereklilikleri ile kaynakları arasındaki doğrudan ilişkiler tam olarak ortaya konabilmiş

değildir. Yüksek mevki ve makam sahipleri (avukatlar, öğretim elemanları, mimarlar, mühendisler, üst yöneticiler vb.) yoğun iş yükü ve fazla sorumlulukları olmakla birlikte birçok kaynağa da erişebilmektedirler. Bu bağlamda iş gereklilikleri ve kaynaklar pozitif yönde ilişkilidirler. Öte yandan, farklı birçok işte, ağır iş yükü ve zaman kısıtı gibi gereklilikler, gelişim fırsatları geribesleme gibi kaynakları olumsuz yönde etkilemektedir. Çoğunlukla, iş gereklilikleri ve kaynaklar arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş gereklilikleri ve kaynakları modeli, birbirinden bağımsız iki yönlü bir sürece sahiptir. Sağlığı bozan süreç genellikle iş gereklilikleri ile başlarken, motivasyon süreci iş kaynakları ile başlamaktadır. Biri tükenmişlikle diğeri işe adanmışlıkla sonuçlanmaktadır. Bu mekanizmaların nasıl bağdaştırılacağı açıklığa kavuşturulmuş değildir (Bakker ve Demerouti, 2017).

Ayrıca Mazetti (2021) tarafından güncellenen iş gereklilikleri kaynakları modelinde her ne kadar, duygusal bağlılık dahil örgütsel bağlılık bir örgütsel çıktı olarak gösterilse de, duygusal bağlılık ile işe adanmışlık arasındaki ilişki tam ortaya konabilmiş değildir; duygusal bağlılığı işe adanmışlığın öncülü olarak gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Macey ve Schneider, 2008; Yalabik vd., 2013).

Örgütün değerleri, kurumun tarihinden ve kültüründen beslenir. Bireysel değerler ile örgüt değerlerinin birbiri ile uyumlu hale gelmesi, tecrübe, kültür, geçmişi ve mesleki eğitim yoluyla olur; iş etiği, etik kodlar ve görevleri ile ilintilidir. Söz konusu değerlerin uyumu, işe adanmışlık üzerinde geniş bir olumlu etkiye sahiptir (Leiter ve Maslach, 2010). Her ne kadar işe adanmışlık öncülleri olarak listelenmese de, örgütsel etik iklim ile işe adanmışlık arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur (Yener vd., 2012). Konfeksiyon atölye çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, Yener vd. (2012) den farklı olarak işe adanmışlık üzerinde araçsallık ve diğerkâmlık ikliminin etkisi olmadığı, etik iklim ve diğer boyutlarının işe adanmışlıkla pozitif yönde ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Shafnaz, 2019).

2.5. Örgütsel Bağlılık

2.5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi

Örgütsel bağlılık kavramı, büyük oranda bireyler ve örgütler üzerine yapılan çalışmalarda kullanılmaktadır. Bu çalışmaların çoğu, örgütlerin bireyler için çok önemli

olduklarını, ancak bireylerin örgüte bağlılığının değişiklik gösterdiğini belirtmektedir (Fischer ve Mansell, 2009; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002).

Bağlılık seviyesindeki değişim, bireysel özelliklere, kişisel iş yatırımlarına, iş deneyimlerine, örgütün bireye yaptığı yatırımlara, sosyalleşmeye ve alternatif iş kaynaklarının mevcudiyetine atfedilir. Araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık, iş tatmini ve işe katılım arasında güçlü ilişki bulunmuştur (Fischer ve Mansell, 2009; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Solinger vd., 2008).

Yüksek bağlılık gösteren çalışanlar, daha az işten kaytarma ve iş devrine sahiptir, örgütsel vatandaşlık davranışları ve daha iyi performans gösterirler, daha sağlıklı ve mutlu olduklarını ifade ederler (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Solinger vd., 2008).

Örgütsel bağlılık üzerine araştırmalar artıkça, akademisyenler daha doğru kavramsal tanımlar ortaya koymuşlardır. Genel olarak bu çabalar, örgütsel bağlılığı farklı anlam ve boyutlara taşımıştır (Stazyk vd., 2011). Örgüte bağlılık yanında, işe bağlılık, mesleğe bağlılık vb. birçok bağlılık odağı bulunmaktadır (Polatçı ve Demirer, 2019).

Angle ve Perry (1981), değerlere bağlılık ve yerinde kalma bağlılığı olmak üzere iki bağlılık ortaya koymuştur. Benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990) tutumsal ve hesapçı olmak üzere örgütsel bağlılığı iki geniş tanımlı boyut üzerinde düşünmüştür. Hesapçı bağlılık bir örgütte çalışmanın getirdiği ekonomik faydalara odaklanır. Tutumsal bağlılık ise bireyin aidiyeti, paylaşılan değerler ve örgütle geliştirdiği özel bağ olarak tanımlanır (Mathieu ve Zajac, 1990).

O'Reilly ve Chatman (1986) üç tür bağlılık tanımlamaktadır; içselleştirme, özdeşleşme ve uyumluluk. İçselleştirme ve özdeşleşme örgüte ve hedeflerine bir aidiyet hissi barındırır da uyumluluk, çalışanın katkıları ile ödüllendirilmesi arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Benzer şekilde, Balfour ve Wechsler (1996) bağlılığın üç şeklini öne sürer: özdeşleşme, aidiyet ve değiş tokuş. Özdeşleşme bağlılığı, örgütteki çalışanın gurur duygusunu taşır. Aidiyet bağlılığı, örgütün kendisine ve mesai arkadaşlarına duyduğu bağlılık ve aidiyet hissini kabul eder. Değiş tokuş bağlılığı, örgütlerin çalışanların çalışmalarını ve gayretlerini takdir ettiklerinde gerçekleşmektedir.

Söz konusu yaklaşım ve tanımlamalar, örgütsel bağlılığın yapısında ince farklılıklar göstermekte ve üzerinde halen tartışılmaktadır. Süregiden tartışmalara rağmen, Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yapısı uzun zamandır örgütsel bağlılık alanında hakim model olarak görülmektedir (Bentein vd., 2005; A. Cohen, 2003; Meyer vd., 2002; Meyer ve Allen, 1991, 1997; Solinger vd., 2008).

Meyer ve arkadaşları, duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini ileri sürmektedirler (Meyer vd., 1993, 2002; Meyer ve Allen, 1991, 1997). Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için örgütte kalırlar. Güçlü devam bağlılığı olanlar, ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar ve normatif bağlılığa sahip olanlar ise öyle yapmaya zorunlu oldukları için örgütte kalırlar (J. P. Meyer vd., 1993).

Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu modelinin önceki testlerinde, çalışan bağlılığı değerlendirilirken tüm boyutlar kullanılmıştır (Dunham vd., 1994; Hackett vd., 1994; Meyer ve Allen, 1990). Ancak, bu üç boyutlu bağlılık modeline ilişkin akademisyenler tarafından yapılan yoğun meta analizlerde, Meyer vd. (2002) duygusal ve normatif bağlılığın korelasyonunun güçlü olduğu ve devam bağlılığın karışık sonuçlar ürettiği bulgusuna ulaşmışlardır. Duygusal bağlılık, özellikle iş tatmini, işe katılım, mesleki bağlılık, iş deneyimleri ve iş devri gibi bireysel ve örgütsel çıktılarla tutarlı ve yakın bir ilişki içerisindedir. Bu bulgulara dayanarak, Meyer ve arkadaşları, örgütsel bağlılığın devam ve normatif bağlılık boyutlarını içeren ölçeğini yeniden düzenlemeye ve geliştirmeye çalışmışlardır (Powell ve Meyer, 2004). Bununla birlikte, diğer akademisyenler, bu üç boyutlu modeldeki tutarsızlıkları daha geniş kavramsal çerçevede yansıtmayı önermişlerdir. Modelden normatif ve devam bağımlılığı boyutlarını çıkarmışlardır (örneğin: Bergman, 2006; Ko vd., 1997; Solinger vd., 2008; Vandenberg ve Self, 1993).

Solinger vd. (2008), normatif ve devam bağlılığının niteliksel olarak duygusal bağlılıktan farklı olduğunu göstermiştir. Duygusal bağlılık, çalışanlar tarafından örgüt hakkında edinilen bir tutum olurken, normatif ve devam bağlılığı, örgütten ayrılmak eylemi gibi bir davranışın çıktılarına karşı tutumları yansıtmaktadır. Bu yüzden, Solinger vd., bağlılığın davranışsal boyutlarının (devam ve normatif bağlılık) çıkarılmasını önermektedir. Bunun yerine, örgütsel bağlılığın tutumsal üç boyutunu; duygusal (aidiyet, özdeşleme vb.), bilişsel ve eylem eğilimleri bağılıklarını önermektedir.

Stazyk vd. (2011)'e göre, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın esas unsurudur. Birçok örgütsel çıktıyla doğrudan ilişkilidir ve örgütsel bağlılık ile ilgili alan yazında yapılan tanımların birçoğunu kapsamaktadır. Aslında, 'esas unsur' tanımını ilk olarak Meyer ve Herscovitch (2001) ileri sürmüştür. 1960'dan beri örgütsel bağlılık tanım ve boyutlarına ilişkin bir çok çalışma yapılmıştır (Mercurio, 2015).

Duygusal bağlılık kavramının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde nasıl farklılaştığını daha iyi anlayabilmek için mevcut kavramsal çerçeve ve dayandıkları kuramlara bakmakta fayda vardır.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık Kuramları

2.5.2.1. Davranışsal Bağlılık Kuramı

Örgütsel bağlılığın davranışsal kavramsal çerçevesi ve kuramı Mowday vd. (2013) tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılığı bireyleri örgütlere sıkı sıkıya bağlayan süreçle ilişkilendirmişlerdir. Davranışsal bağlılık kuramının temel iddiası, bir örgüte bireyin psikolojik bağlılık durumunu bireyin eylemlerinin sonucu olarak kabul etmesidir. Bu bakış açısıyla, bireyin davranışı psikolojik bağlılık durumuna ulaştıracak şartlara da zemin oluşturur. Meyer ve Allen (1991) davranışsal ve tutumsal bağlılık bakış açısını karşılaştırdıklarında, davranışsal bağlılık perspektifini bireyin davranışıyla bağlayan ve biten bir döngü olarak tanımlamaktadır.

Salancik (1977) davranışsal bağlılık üzerine yaptığı temel çalışmasında, örgütsel bağlılığı, bireyin özgürce seçtiği davranışına yönelik bir bağlılık; bu eylemlerin yerine getirmek için algılanan zorunluluk; bu eylemleri sürdürmek veya terk etmenin getirdiği algılanan külfet olarak ifade etmektedir. Eğer bir eylemi birey ne kadar özgür seçmiş ise bu eylem için o kadar yüksek sorumluluk hissetmektedir.

2.5.2.2. İşlem Maliyetleri Bağlılık Kuramı

Bir kısım akademisyenler, bağlılığın bireyin kaynak yatırımına karşılık beklediği ödüllerden kaynaklandığını iddia etmişlerdir (Becker, 1960; Hrebiniak ve Alutto, 1972). İşlem maliyetleri yaklaşımı, bağlılığın, ekonomik ve rasyonel kararların bir neticesi olduğu düşüncesine dayanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü için sarf ettiği emeğinin karşılığında elde ettiği, kariyer, makam, deneyim, ilişkiler ağı, çevre ve para gibi maddi ve manevi kazançlarını dikkate alarak örgüte karşı gösterdiği bağlılıktır. Becker (1960) bağlılığı profesyonel ve ussal olarak görmekte; bir kar-zarar hesabına dayandırmakta ve çalışan için karlı bir durum söz konusu olduğunda örgütte kaldıkları ve bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedir. Becker'in (1960) yan bahis kuramı (side bet theory) bağlılığın bu şekilde açıklanmasına temel oluşturmaktadır. Bu kurama göre, örgütsel bağlılık işgörenin etraflica çıkarlarını hesaplayarak, çıkarları lehine doğrudan ilgili gözükmeyen ancak örgüt tarafından benimsenen davranışlar sergilemesidir (Meyer ve Allen, 1984). Buna göre örgütsel bağlılık, işgörenle örgütün karşılıklı olarak birbirini test ettiği bir süreçtir. Aslında, Meyer ve Allen'in (1984 ve 1991) devam bağlılığı olarak tanımladıkları bağlılık boyutuna karşılık gelmektedir.

Diğer akademisyenler, bu bağlılık türüne araçsallık, uyum ve hesapçı gibi farklı terimler atfetmişlerdir. Ancak hepsi de temellerini Becker'in (1960) yan bahis kuramına veya bu kuramı daha geniş ele alan Mathieu ve Zajac (1990) ve O'Reilly ve Chatman'ın (1986) çalışmasına dayandırmaktadır. Balfour ve Wechsler (1996) işlem maliyetleri bağlılığına farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Bunu, değiş tokuş bağlılığı olarak isimlendirerek, örgütün verdiği ödüllere dayalı kuramsallaştırmışlardır (Mercurio, 2015).

2.5.2.3. Mecburi Bağlılık Kuramı

Bazı akademisyenler, (Meyer ve Allen, 1991; Wiener, 1982) bağlılığın, bireyin örgüte duyduğu mecburiyet anlayışından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bu psikolojik mecburiyet hali, bireyin içselleştirdiği bazı normlardan kaynaklanabilmektedir. Akademisyenler, Meyer ve Allen'in (1984) normatif bağlılık olarak tanımladıklarını uyarlayarak; mecburiyetin, içselleştirmiş normların bir örgütten karşılıklı özel faydalar beklentisinden veya ihtiyacından gelişebileceğini belirtmektedir. Normatif bağlılık, devam bağlılığının fikirleri ile davranışsal-işlem maliyeti bağlılıklarının örtüşen ilkeleri olarak görülebilir (Mercurio, 2015).

2.5.2.4. Tutumsal Bağlılık Kuramı

Tutumsal bağlılık kuramları, bireyin örgütte kalma arzusuna odaklanır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Kanter (1968), bireyin örgüte bağlılığına muhtemel katkı yapan örgüte katılım ve birliktelik duygularını kuramsallaştırarak duygusal bağlılık kuramlarının temelini

oluşturmuştur. Meyer ve Allen (1984,1991), bu tutumsal bağlılığı duygusal bağlılık olarak kavramsallaştırmıştır. Bu terimi Mowday vd.'nin (1979) geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğindeki duygusal bağlılık ölçütlerine dayandırmaktadır. Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre, kapsamlı bir literatür incelemesi sonucunda, duygusal bağlılık temelde bireyin örgüt ile özdeşleşmesi sonucunda gelişmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse, bireyler, daha geniş bir örgütün değerleri ve hedefleri ile bağlılık, birliktelik ve özdeşleşmesinden doğan içsel bir motivasyona ve şevke sahiptirler (Mercurio, 2015).

2.5.2.5. Çok Boyutlu Bağlılık Modelleri

Bir kısım araştırmacılar, yukarıda bahsedilen kuramlara dayanan, bazı yönleri ile birbirlerinden farklılık gösteren çok boyutlu önemli bağlılık modelleri geliştirmişlerdir (Angle ve Perry, 1981; Jaros vd., 1993; J. P. Meyer ve Allen, 1984, 1991; O'Reilly ve Chatman, 1986). Bunlar içerisinde en bilineni, Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu bağlılık modelidir. Model, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında tamamlayıcı bir ilişki olarak göstermektedir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Her üç bağlılıkta birbirleri ile ilişkilidir ve bireyler tarafından eşzamanlı olarak gösterilebilir. Aslında Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya konan modelde üç tür bağlılıktan ziyade bağlılığın üç unsuru ileri sürülmüştür (Mercurio, 2015).

2.5.3. Meyer ve Allen'in (1991) Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen'in (1991) üç unsurdan oluşan bir bağlılık modeli ortaya koymuştur. Bu model; normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılıktan oluşmaktadır. İşgörenin örgütü ile ilişkisi ve örgütte kalmayı tercih etmesini belirleyen özellikleri ve bunun göstergelerini ortaya koyan bir model oluşturmuştur. Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık üzerine yaptığı ve ortaya koyduğu model tutumsal bağlılık yaklaşımını yansıtmaktadır. Meyer ve Allen'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. işyerindeki tutumu bu durumu açıklamaktadır. Belirtileri ise işgörenin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı örgütsel bağlılığın türleri değil, unsurlarıdır ve dört ortak özelliği bulunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık unsurları;

- Psikolojik durumu yansıtırlar.
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini negatif yönde etkilerler.

Meyer vd. (1993), bu unsurların çalışanların bağlılık tutumlarını ölçmede birbirinden ayrılmaması gerektiğini; işgörenlerin her bir unsurla farklı seviyelerde ilişkilendirebileceğini iddia etmektedir “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”nin bütüncül olarak ele alınmasıyla birlikte, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının derecesi hakkında bir fikir verebilir.

2.5.3.1. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen (1997)’e göre normatif bağlılık işgörenlerin tamamen kendi içsel değerlendirmeleri ve işgüzarlıklarıyla örgütte kalmaları gerektiği düşündükleri için örgüte karşı kendilerini bağlı hissetmeleridir. Çalışanlar duydukları bağlılığı ahlaki ve etik açıdan doğru bulmakta, aksini gayri ahlaki olarak nitelendirmektedir.

İşgören bu durumda kendini örgüte borçlu hisseder ve bir vefa duygusuyla hareket eder. Dolayısıyla normatif bağlılık, diğer bağlılık unsurlarından ayrı bir boyut göstermektedir. (Yalçın, 2009).

Wiener (1982)’e göre normatif bağlılık, kendini kuruma adanmış ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlamasından dolayı, ahde vefa ve sadakat bu bağlılığı tanımlayabilir. Yani çalışanın duyduğu minnettarlık hissi onu örgüte bağlı tutar.

2.5.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, Becker'in (1960) “Yan Bahis” kuramından istifadeyle geliştirilmiştir. Yani bir hesaplama söz konusudur. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ve karşılığında elde ettiği kazançlar çerçevesinde oluşan bir bağlılıktır. Bir başka deyişle, işgörenlerin çalışırken harcadığı emek, zaman ve gayret ile elde ettiği makam, mevki, maaş, prim vb. kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın, 2009).

Meyer ve Allen (1997), örgütü bırakmanın getireceği maliyete katlanamayacağını anlayan çalışanların bir zorunluluk olarak örgütte kalmasının bu bağlılık boyutu ile ifade

edildiğini söylemektedir. Bu tür bağlılığı sahip olanlar, örgütten ayrıldıklarında kaybedeceği ve bir daha kazanamayacağını düşündüğü imtiyazlarından feragat etmek istemezler. Daha cazip bir alternatif olmadığı sürece bu bağlılık devam edecektir. Çalışan örgütte kaldıkça, harcadığı emek sonucunda oluşan bu bağlılık o kadar artacaktır ki hayatının önemli bir bölümünü geçirdiği iş yerini artık vazgeçilmez olarak bile görebilecektir. Eğer yaptığı yatırımla karşılığında alabileceği kazançları fazlası ile elde etti ise asgari çaba ile statüsünü korumak isteyebilecektir (Yalçın, 2009).

2.5.3.3. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık; bilişsel değil, duyuşsal bir bağlılıktır ve psikolojik bir haldir. Çalışanlar içlerinden geldikleri için örgütlerine bağlılık duyarlar, örgütün daha iyi duruma gelebilmesi için fedakarlıklar yaparlar veya örgütün meselelerini kendi meseleleri gibi görürler ve sahiplenirler. İşgörenin örgütle kendisini özdeşleştirmesi, bütünleşmesi, örgütsel amaç ve değerleri kendi amaç ve değerleri gibi görmesi ve örgütün faydasına karşılık beklemeden çaba sarf etmeleri bu bağlılığın göstergeleridir (Gürbüz, 2006; J. p. Meyer ve Allen, 1990).

2.5.4. Örgütsel Bağlılığın Esas Unsuru Olarak Duygusal Bağlılık

Son on-on beş yıldır, akademisyenler üç boyutlu model ve benzer modelleri devam, normatif ve duygusal bağlılık olarak birleştirme yönünde zorlanmışlardır (Bergman, 2006; Solinger vd., 2008; Stazyk vd., 2011). Söz konusu akademisyenler, bu üç unsurun niteliksel olarak çok farklı kavramlar olduklarını göstermişlerdir (Solinger vd., 2008). Bağlılığı ölçen deneysel çalışmaların sonuçlarının, duygusal veya tutumsal bağlılıkla iş devri ve performans gibi önemli meta analizlerde (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005; Mathieu ve Zajac, 1990; J. P. Meyer vd., 2002; Riketta, 2005) gösterilen örgütsel çıktılarla güçlü korelasyona sahip olduklarını ispatlamışlardır. Diğer yandan da, davranışsal ve işlem maliyetleri bağlılıklarında iş devri, kaytarma gibi örgütsel çıktılarla çok daha zayıf ilişkiler bulunmuştur (Fischer ve Mansell, 2009; Meyer vd., 2002; Meyer ve Allen, 1984, 1991).

Bu yüzden, örgütsel bağlılığın temel yapısını duygusal veya tutumsal bağlılık oluşturmaktadır (Mercurio, 2015).

2.5.5. İşe Adanmışlık ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Forbes dergisinde 2014 yılında yayımlanan ‘Ya çalışanlarını angaje et ya da milyarlar kaybet’ isimli bir makalede, Alvino (2014) saatlerce çalışmak ve üretkenlik gibi davranışların örgütün misyonuna ve tarihçesine duygusal bağlılık ile ortaya çıktığını gözlemlemiştir. Yetenek Geliştirme Birliği tarafından yayımlanan dergideki ‘Çalışana bağlılık kazandırmanın dört yolu’ isimli bir makalede, Pangarkar ve Kirkwood (2013) şöyle demektedir; çalışan adanmışlığı her iş lideri için bir kutsal kasedir. Bu kavram birçok farklı yolla tanımlanabilir, ancak, örgütün hedeflerine ulaşmaya yoğunlaşacak şekilde çalışanların duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak kendilerini verdiklerinde gerçekleşmektedir.

Son zamanlarda popüler yönetim yayınlarında adanmışlık ve bağlılığa gösterilen dikkat, çalışanın adanmışlığı tanımlandığında duygusal iyi oluşa doğru yoğunlaşmaktadır (Mercurio, 2015). Davies (2015), duygusal bağlılığa şirketlerin tekrar yönelmelerini vurgularken, 21.y.y. yöneticisinin yegâne düşüncesi şudur: her çalışan, beden, zihin ve hasıla açısından daha iyi hale gelebilir. Duygusal bağlılık iş tatmininin en önemli belirleyicisi olarak gösterilmektedir (Aamodt, 2015; Vandenberg ve Lance, 1992; Williams ve Anderson, 1991; Williams ve Hazer, 1986).

İş gereklilikleri ve kaynakları modeline dayanarak araştırmacılar tarafından iş ve kişisel kaynakların işe adanmışlık ve duygusal bağlılık üzerindeki ilişkisi açıklanmıştır. Bir kısım araştırmacılar her iki kavramı örgütsel çıktılar için motivasyon başlığı altında aracı değişken olarak görmüş (Bakker ve Demerouti, 2017), diğer bir kısım ise kaynaklar ile duygusal bağlılık arasında işe adanmışlığı aracı değişken olarak değerlendirmiştir (Mazzetti vd., 2021).

Söz konusu modele göre yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile işe adanmışlık arasında korelasyon diğer örgütsel çıktılarından çok yüksektir. Ancak, çok az çalışmada işe adanmışlığın duygusal bağlılık üzerindeki aracılık rolü incelenmiştir (Bakker ve Leiter, 2010).

Her iki yapı benzeşmekle birlikte, örgütsel (duygusal) bağlılık işe adanmışlıktan farklıdır. Saks (2019), örgütsel bağlılık bireyin örgüte yönelik tutum ve bağlılığını işaret ederken, adanmışlık bir tutum değil; bireyin görevlerini ifa ederken kendini işine verme ölçüsü ve şevkinin derecesidir. Bağlılıkta odak, örgüt iken adanmışlıkta işin kendisidir (Maslach vd., 2001).

2.6. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Bu bölümde, örgütsel etik iklim, psikolojik dayanıklılık, stratejik uyumlaşma, işe adanmışlık ve duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenerek hipotetik model ortaya konacaktır.

İş gereklilikleri ve kaynakları kuramı zaman içerisinde gelişme göstermiştir ve işe adanmışlık kavramının öncülleri ve ardılları arasındaki ilişkiyi irdeleyen önemli bir kavramsal çerçeve sağlamaktadır. Bununla birlikte, ortaya konan modelde gerek kaynaklar ve gerekse gereklilikler yapılan çalışmalarla sürekli genişletilmiş, durumsal faktörler de dahil edilerek işe adanmışlıkla ilişkileri incelenmiştir. Ancak alanyazında yapılan çalışmaların değişkenleri açıklamakta hala yeterli olmadığı görülmekte, özellikle duygusal bağlılıkla işe adanmışlık arasındaki ilişki düzeyi yüksek olmasına rağmen öncülleri ile işe adanmışlık aracılık etkisini ortaya koyan çalışmalar sınırlı kalmaktadır (Mazzetti vd., 2021). Örgütsel etik iklim, psikolojik dayanıklılık ve bu alanda daha yeni bir kavram olan stratejik uyumlaşma değişkeni ile birlikte işe adanmışlığın öncülleri olarak, söz konusu değişkenlerin işe adanmışlığa ilave olarak duygusal bağlılığa etkilerini doğrudan veya dolaylı gösteren bulgular bulunmakla birlikte tek bir modelde bu değişkenlerin gösterilmesi alanyazında yeni bir gösterim olacaktır.

2.6.1. ÖEİ, İA ve DB Arasındaki İlişkiler

Etik iklim ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini başta olmak üzere örgüte yönelik tutumlara ilişkin birçok çalışma yapılmıştır (Martin ve Cullen, 2006). Sadece bağımlı değişken olarak değil, aynı zamanda düzenleyici ve aracı değişken olarak da etik iklim üzerine çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, etik iklimin örgütsel bağlılık (örneğin: Chordiya vd., 2017; Fu vd., 2011) ve işe adanmışlık (örneğin: Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015; Yener vd., 2012) ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulmuşlardır.

Psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılığa etkisi incelenmiştir (Mangundjaya ve Amir, 2021). Borhani vd. (2014) araçsallık, diğerkâmlık ve kurallar ikliminin örgüte duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Hung vd. (2015), diğerkâmlık ve kurallar ikliminin örgüte duygusal bağlılık ile pozitif yönde, araçsallık ikliminin ise negatif yönde ilişkili olduğu bulmuşlardır. Putranta ve Kingshott (2011),

diğerkâmlık ikliminin örgütsel bağlılığın her üç boyutuyla pozitif yönde, sadece araçsallık ikliminin duygusal bağlılıkla negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Son zamanlarda yapılan bir çalışmada, etik iklim ile duygusal bağlılık arasında psikolojik dayanıklılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Yaqub vd., 2021). Örgüt ikliminin ve etik iklimin işe adanmışlık ve duygusal bağlılık üzerinde etkisi bulunmuştur (Albrecht vd., 2015; Theodoridou, 2021).

Ulusal alanyazında etik iklim ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki ortaya koyan az sayıda çalışma bulunmaktadır (örneğin: Yener vd., 2012). Etik iklim türleri ile adanmışlık boyutları arasında da benzer ilişkiler mevcuttur. Bağımsızlık iklimi diğer boyutlara göre işe adanmışlık üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Araçsallık iklimi ‘kendini işe verme’ boyutuna diğer boyutlara göre daha fazla etki etmektedir. Kendini işe verme boyutuyla etik iklim arasında diğer boyutlara nazaran daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Yener vd., 2012).

Beş etik iklim türünün işe adanmışlık üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmada, kanun ve kodlar iklimi, kurallar iklimi ve bağımsızlık ikliminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur (Shafnaz, 2019).

Son zamanlarda yapılan bu çalışmalar, Etik iklim ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye artan bir ilginin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, etik iklim ile sırasıyla işe adanmışlık ve örgütsel (duygusal) bağlılık arasında ilişkiye ayrı ayrı inceleyen az sayıda çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan yapılan çıkarımlar doğrultusunda, etik iklim ile duygusal bağlılık arasında işe adanmışlığın aracı etkisi (araştırma bulgularımıza göre) ilk defa ele alınacaktır. Bu kapsamda kurulan hipotez aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Örgütsel etik iklimin duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

2.6.2. PD, İA ve DB Arasındaki İlişkiler

İş gereklilikleri ve kaynaklar kuramına göre iş (özerklik, geri bildirim vb.) ve kişisel kaynaklar (dayanıklılık, iyimserlik vb.), işe adanmışlığın temel öncülleridir (Bakker ve Demerouti, 2017; Halbesleben, 2010; Mazzetti vd., 2021). Bununla birlikte, başka benzer diğer faktörler de buna katkıda bulunabilir. Çalışanın işe adanmışlığını ve performansını

artırmak için bir yönetim tekniği olarak güçlendirmenin örgütler tarafından yaygın kullanılmasından beri psikolojik ve yapısal güçlendirme bu faktörlerden sayılabilir (Amor vd., 2021). Güçlendirmenin önemli bir faktörü olan, psikolojik dayanıklılık, stresli koşullara dayanma ve zorluklara karşı güçlenebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Dayanıklılığa sahip bir çalışanın, psikolojik zorluklarla dolu iş koşullarında bile etkin bir şekilde çalışmayı sürdürebilecek olumlu duygulara, iyimserliğe ve güvene sahip olabileceği anlamı taşımaktadır (Fletcher ve Sarkar, 2013). Bu kavram, dayanıklılığa sahip bir çalışanın, psikolojik olarak stresli olabilecek çevre koşulları ne olursa olsun verimli çalışmaya devam etmek için olumlu duygular, güven ve iyimserliğe sahip olacağı anlamına gelmektedir (Philippe vd., 2009).

İşe adanmışlık kavramının kuramsal çerçeve incelemesinde kaynakların korunması (COR) kuramının (Hobfoll, 2001, 2002) önemli bir yeri olduğu ikinci bölümde belirtilmiştir. COR modeli, bireylerin, arzu ettikleri gelecekteki bir duruma ve daha yüksek seviyeli hedeflerine ulaşmak için kullanabileceği ve kendisine kazandıracığı değerli kaynaklara erişmesi, kullanması ve bunları muhafaza etmesi temeline dayanmaktadır (Hobfoll, 2002).

Duygusal bağlılık kavramı psikolojik sözleşme kuramı ile bağlantılıdır. Psikolojik sözleşme kuramının temelinde ise, işe adanmışlık, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel bağlılığı da açıklayan kaynakların korunması kuramı bulunmaktadır (Hobfoll, 2002; Ribeiro vd., 2021). Bu kurama göre, bireyler kendileri için değerli olan kaynaklarını, muhafaza etmek, geliştirmek ve yatırım yapmak isterler (Hobfoll, 1989).

Akademisyenler, iyi-oluş, örgüte bağlılık ve iş performansı dahil birçok pozitif çıktının üzerinde pozitif işgören davranışının önemli olduğunu kabul etmektedir (Avey vd., 2010; Culbertson vd., 2010; Çetin ve Basim, 2011; Reynolds ve Lewis, 2018; Shahnawaz ve Jafri, 2009; Simons ve Buitendach, 2013). Psikolojik sermaye bu pozitif tutuma odaklanır ve açıklar. Psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin umutlu, tatminkar, dayanıklı ve iyimser oldukları kabul edilmektedir (Luthans vd., 2007; Ngoma ve Dithan Ntale, 2016; Xu vd., 2022)

Psikolojik dayanıklılığın işe adanmışlık ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu birçok araştırma göstermektedir (Cooke, Cooper, vd., 2019). Buna ilişkin, işe adanmışlığın öncülleri olarak görülen psikolojik dayanıklılık ile adanmışlık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Blaique vd., 2022). Ayrıca, işe adanmışlıkla psikolojik olumsuz etkiler

arasında dayanıklılığın bu etkiyi azaltıcı düzenleyici rolü de ortaya konulmuştur (Tulucu vd., 2022).

Psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranış alanının temel bir kavramıdır. Pozitif psikolojik sermaye “ümit”, “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık” ve “öz-yeterlilik” alt boyutlarından oluşmaktadır ve bireyin sahip olduğu olumlu özellikler bütünü olarak tanımlanırken, kişilik özelliklerinden farklı olarak eğitimle ve tecrübeyle geliştirilebilir olduğu vurgulanmaktadır (Simons ve Buitendach, 2013).

Dayanıklılık, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Psikolojik dayanıklılık seviyesi yükseldikçe, bireylerin daha dayanıklı olduğu, bunun da kişilerin iş yerindeki zor şartlarla ve olaylarla karşılaştıklarında daha itidalli hareket etmesine yardımcı olacağıdır. Bu tür olumsuz şartlar altında dahi dayanıklı çalışanlar örgütte kalmaya devam edecektir. Dayanıklılık çalışanın örgüte duygusal bağlılığını güçlendirmektedir (Paul vd., 2016; Yaqub vd., 2021).

Fredrickson’un (2004) genişlet ve inşa et kuramı, olumlu duygular deneyiminin insanların anlık düşünce-eylem kapasitesini genişlettiğini ve bunun da fiziksel ve entelektüel kaynaklardan sosyal ve psikolojik kaynaklara kadar kalıcı kişisel kaynaklarını oluşturmaya hizmet ettiğini öne sürer (Fredrickson, 2004). Söz konusu kuram, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılığın örgütsel çıktıları ile öncülleri arasındaki ilişkiyi açıklamayı sağlayacak kavramsal bir çerçeve sunar. Mutluluk, tatmin ve merak gibi olumlu duygular bireyin düşünme ve eylem mekanizmasına sirayet ederek zihin faaliyetlerini geliştirir. Bireyin düşünce dünyasının zenginleşmesi, kişisel kaynaklarını geliştirmesine imkân verir. Bu kaynaklar, sosyal, bilişsel, psikolojik ve fiziksel olabilir. Bireyin kapasitesinin gelişmesi ve olumlu duyguların yaşanması, kişisel gelişim yeteneği için önemlidir (Fredrickson, 2004).

Bu bağlamda, dayanıklılık, büyüme ve gelişime imkân veren davranışlar ve daha etkili başa çıkma yöntemleri ile ilgilidir. Youssef ve Luthans (2008), bunun, çalışanların olumsuz şartlar ve iş gereklilikleri karşısında bile, örgüte daha yüksek bir bağlılığa olanak sağlayacağını öne sürmektedirler (Simons ve Buitendach, 2013).

İş gereklilikleri ve kaynakları kuramına göre Mazetti (2021), çalışanın kaynaklarından biri olarak psikolojik dayanıklılığı tanımladığı meta analizinde, söz konusu kaynaklar işe adanmışlığı artırmakta, bu da sonuç olarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Bu çıkarımlardan yola çıkarak oluşturduğumuz ikinci hipotez aşağıda belirtilmiştir.

H₂: Psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

2.6.3. SU, İA ve DB Arasındaki İlişkiler

Stratejik uyumlaşma motivasyonla pozitif yönde ilişkilidir ve örgütün performansına etki etmektedir (Decoene ve Bruggeman, 2006). Stratejik uyumlaşma bağlamında, işe adanmışlık, kişi ile örgüt amaçları arasında psikolojik sözleşme olduğunda gerçekleşmektedir. Örgütsel uyum ile katlanan bu adanmışlık hissi, stratejinin icrası ve gerçekleşmesini kapsayan örgüt stratejisinin her bir unsurunun devamlı gözlenmesinden ve pozitif örgüt kültürünün teşvikinden beslenmektedir (Alagaraja ve Shuck, 2015).

Bireysel veya örgüt seviyesinin ötesinde işe adanmışlığın öncülleri hakkında çok az araştırma yapılmıştır (Bakker vd., 2011; Christian vd., 2011; Mauno vd., 2010). Yapılan bazı çalışmalarda, stratejik uyumlaşmanın işe adanmışlık üzerinde etkisinin olduğu ortaya konmuştur. İşe adanmışlığın bilişsel boyutu stratejik uyumlaşma ile ilgilidir. Yani çalışanın örgütün hedeflerini anlaması ve bu hedeflere nasıl katkı yapacağını bilmesi adanmışlığını ve bununla ilgili çıktıları güçlendirmektedir (Biggs vd., 2014). Örgütlerin stratejik hedeflerini ve bu hedeflere nasıl katkı yapacaklarını çok daha iyi anlayan çalışanların, örgüte daha güçlü bir duygusal bağlılık göstermesi ve iş tatmininin daha yüksek olması beklenmektedir (Boswell, 2006)

Diğer yandan, endişe gibi psikolojik rahatsızlıklar, çalışanların stresli durumlara duygusal tepkilerini gösterir ve örgütün stratejik hedeflerinin farkında olmayan çalışanlar için geçerli olması oldukça muhtemeldir (Jex ve Beehr, 1991). Başka bir değişle, görüş hattına sahip çalışanların stres gibi olumsuz psikolojik durumlarla negatif yönde ilişkili olduğu ve iyi oluş durumlarını güçlendirdiği belirtilmektedir (Boswell, 2006).

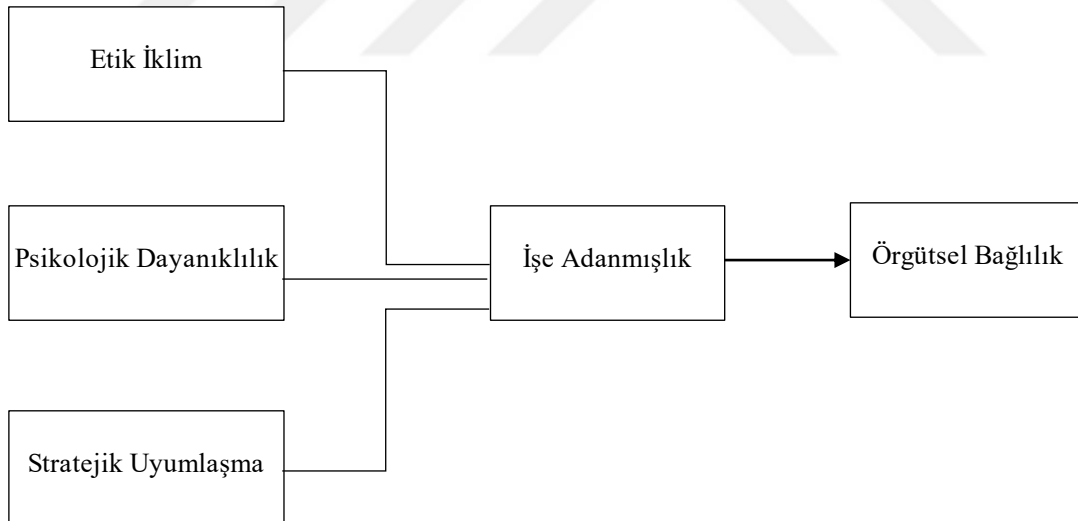
Sonuç olarak çeşitli akademik çalışmalar göstermiştir ki; stratejik uyumlaşma işe adanmışlığa olumlu yönde etki etmektedir ve iş tatmini, iyi oluş ve duygusal bağlılıkla pozitif yönde, stres ve endişe gibi olumsuz duygular ile negatif yönde ilişkilidir. Bununla birlikte, stratejik uyumlaşma ile işe adanmışlık ve duygusal bağlılık arasında ilişkileri ele alan çok az sayıda görgül çalışma bulunmaktadır. Stratejik uyumlaşmanın duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisi (araştırma bulgularımıza göre) ilk defa ele alınacaktır.

H₃: Stratejik uyumlaşmanın duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

İşe adanmışlığın aracılık rolünü ele alan üç bağımsız ve bir bağımlı değişkenden oluşan model dikkate alındığında, etik iklim ve psikolojik dayanıklılığın işe adanmışlık ve/veya duygusal bağlılık üzerinde etkilerini inceleyen birçok çalışma mevcut olmakla birlikte, duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinde işe adanmışlığın aracılık rolünü irdeleyen çalışmalara rastlanmamıştır (Mazzetti vd., 2021). Stratejik uyumlaşma ise daha yeni bir kavram olup, söz konusu değişkenlerle birlikte incelenecektir.

2.6.4. Araştırma Modeli

Söz konusu üç hipotez, Şekil 3'te çizimsel gösterimi sunulan araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir. Söz konusu modelde üç bağımsız, bir aracı ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. Araştırma modelinde, örgütsel etik iklimin, psikolojik dayanıklılığın ve stratejik uyumlaşmanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü ortaya konacaktır.



Şekil 3. Araştırma Modeli

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme ile veri toplama araçları ve süreci hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Millî Savunma Bakanlığı bünyesindeki mavi ve beyaz yakalı çalışanlar (subay ve astsubaylar) oluşturmaktadır.

Savunma sektörünün hedeflenmesinin nedeni; son yıllarda Savunma Bakanlığı ve ilgili kurumların hızla kurumsal ve yapısal dönüşüm yaşamış olması; birçok olumsuzluklarla birlikte savunma sanayi alanında kayda değer gelişme gösterilmesi ve TSK'nın özellikle yurtdışında birçok kapsamlı ve eş zamanlı harekâtı icra edebilmesidir.

Araştırma örneklemini Isparta ve Ankara'da konuşlu iki eğitim kurumu oluşturmaktadır. Bu kapsamda toplam 700'ün üzerinde kurum çalışanına ulaşılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün hesaplamasında, Şekil 4'de gösterilen Cronbach tarafından öne sürülen hesaplama tekniği kullanılmıştır. Aşağıda gösterilen formülün temelinde, güven düzeyi (t), kabul edilebilir hata toleransı (d) ve evren içi tahmin edilen standart sapma (s) olmak üzere üç terim bulunmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2014).

$n = n_0 / (1 + n_0/N), n_0 = t^2 s^2 / d^2$	N: Evren büyüklüğü
	n: Örneklem büyüklüğü
	t: Güven düzeyi
	s: Evren için tahmin edilen standart sapma
	d: Kabul edilebilir sapma toleransı

Şekil 4. Örneklem Büyüklüğü

Araştırmacı güven düzeyi %95 için, evren büyüklüğü N=150.000 örneklem yeter sayısı 383, %99 güven düzeyinde 661 olmaktadır. Araştırma örneklem yeter sayısı 383 olarak bulunmuştur.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Süreçleri

Araştırma öncesinde yapılacak araştırmaya yönelik olarak Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden etik onay alınış ve Etik Onam Formu Ek-1'de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Öncelikle, ilgili kurumlardan izin almak için bizzat görüşmeler yapılmıştır. TSK'ne ait iki eğitim merkezinde çalışan personel ile geçici bir süre ile kursiyer olan personele anket uygulaması yapılmıştır.

Anket formlarının büyük bir kısmı elden dağıtılmış ve gerekli açıklamalar yapılarak anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Anket tamamen gönüllülük esasına göre doldurulmuştur. Öncesinde Ek-2'deki etik beyan formu açıklanmış ve doldurulmuştur. Personel kimlik bilgilerinin belirtilmemesi özellikle vurgulanmış ve daha objektif sonuçların alınması için gerekli zemin oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam altı bölümden oluşmuştur. İlk bölümde demografik sorulara yer verilmiş ve bu bölümde, işgörenlerin eğitim durumu, kaynağı ve tabi oldukları kurumdaki görev süreleri sorulmuştur.

İkinci bölümde işgörenlerin etik iklim boyutlarını ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde psikolojik dayanıklılık ölçeği kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde işgörenlerin kurumun hedeflerine ilişkin tutumunu ölçmek için stratejik uyumlaşma ölçeği, beşinci ve altıncı bölümlerde sırasıyla işe adanmışlık ve duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik ölçek ifadelerine yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından stratejik uyumlaşma ölçeği yedili, işe adanmışlık ölçeği altılı, diğerlerinin tamamı beşli Likert tipindedir. Katılımcılardan ölçeklerde bulunan her bir maddeye ne ölçüde katıldıklarını Likert tipi ölçeklere göre değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeklerden alınan yüksek puanlar katılımcıların ilgili değişkene ilişkin puanlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Anket formu Ek-3'de sunulmuştur. Toplam dağıtılan 750 anketten cevap alınmıştır. Ancak bir kısım anketler eksik doldurulduğundan, bir kısmı da yanlış olduğundan (ters kodlanan sorular kontrol edilmiştir) elenmiş ve geçerli kabul edilen 650 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.2.1. Demografik Sorular

Bu bölümde, iş görenlerin kurumdaki statüsü, eğitim durumu, eğitimin kaynağı (askeri eğitim kurumları/sivil eğitim kurumları) ve tabi oldukları kurumdaki çalışma süreleri (kıdem) sorulmuştur.

3.2.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeği

Bu bölümde, bağımsız değişkenlerden ilki olan Etik İklim Ölçeği Cullen, Victor ve Bronson (Cullen vd., 1993) tarafından geliştirilmiştir. Örgütteki etik iklimi belirlemek amacıyla 26 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örnek bir ifade şu şekildedir; "Çalıştığım kurumun temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır." Ölçek, "hiç katılmıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" arasında derecelenen beşli Likert tipi ölçektir. Ölçek, diğerkâmlık, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

3.2.3. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Diğer bağımsız değişken, psikolojik dayanıklılıktır. Alanyazın incelendiğinde, söz konusu kavramın birden fazla tanımı bulunduğu görülmektedir. Ölçekte kullanılan tanım ise, bireyin zor şartlar altında etkinliğini sürdürebilmesi ve değişen durum ve şartlara ayak uydurabilmesidir (Smith vd., 2008).

Psikolojik dayanıklılıkla ilgili bu tanımlarda farklılıklar, söz konusu değişkenin ölçülmesinde ve ölçek geliştirilmesinde de farklılıklar doğurmuştur. Psikolojik dayanıklılığa ilişkin mevcut ölçekler incelendiğinde, kişinin zor koşullara maruz kaldığında kendini tekrar toparlaması ve işlevselliğini tekrar kazanabilmesinden öte, psikolojik dayanıklılığı sağlayan özellikler ve faktörleri ölçmeye yoğunlaşmışlardır (Ahern vd., 2006; Smith vd., 2008). Ahern vd. (2006) psikolojik dayanıklılıkla ilgili ölçekleri karşılaştırmalı olarak mercek altına almıştır ve sonuçta her bir ölçeğin farklı bir yapıyı ölçtüğünü belirtmiştir. Söz psikolojik konusu ölçekler sınıflandırıldığında, (1) psikolojik dayanıklılık sağlayan koruyucu özellikleri, (2) zorluklar ve stresin üstesinden gelebilmeyi, (3) sağlığını koruyabilmeye imkân veren etkenleri, (4) işlevselliği tekrar kazanabilmeye yönelik davranışları, (5) kişinin adaptasyonu ve yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için gerekli bireysel özellikleri ölçtüğü görülmüştür.

Bu araştırmada kullanılan, Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği, mevcut ölçeklerden farklı olarak, kişinin kendini toparlaması, etkinliğini geri kazanması ve yeni koşullara adapte olabilmesine olanak veren faktörleri ölçmeye odaklanmıştır.

Bu ölçeğin seçilmesinin diğer bir nedeni de askerlerin görev yaptığı dinamik ve belirsiz çevrede, görevlerini tüm olumsuzluklara rağmen etkin bir şekilde yapmalarının beklenmesi ve bunu için eğitim almalarıdır. İlk şoku atlatmak, her türlü zorlu ve beklenmedik koşullarda yılmadan görevini ifa edebilmesini ölçebilecek en yakın ölçeklerden biri olmasıdır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Doğan (2015) tarafından yapılmıştır. Doğan (2015) tarafından "Psikolojik Sağlamlık" ifadesi kullanılsa da bu çalışmada Basım ve Çetin (2011) tarafından yapılan çalışmaya istinaden "Psikolojik Dayanıklılık" ifadesi tercih edilmiştir (Basım ve Çetin, 2011). Ölçek, tek boyutlu ve üçü ters kodlanmış altı ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, "hiç uygun değil" ile "tamamen uygun" arasında sıralanan beşli likert tipindedir. Örnek bir ifade şu şekildedir; "Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim."

3.2.4. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği

Üçüncü bağımsız değişken olan Stratejik Uyumlaşma, özellikle işe dönük görev performansına işgörenin kişisel gayretini sarf etme isteği açısından önem arz etmektedir (Christian vd., 2011). Böylece, işgörenin ifa ettiği görevlerin örgütün hedefleri ile nasıl uyumlu olduğunun açıkça farkında olunması ve bu hedeflerin önemini bilmesi işgörenlerin işe dönük görevlerinin ifası için bireysel enerjilerini sarf etmelerini teşvik edecektir.

Çalışanların kendi yaptıkları işin örgütün hedefine olan katkısını bilmesi ve örgütün stratejik önceliklerini bilmesi ve kendi katkılarının bu öncelik ve hedeflerle uyumu ise stratejik uyum olarak ifade edilmektedir. Ölçek tek boyutlu ve dört ifadeden oluşmaktadır. Yedili Likert (1="Kesinlikle katılmıyorum", 5= "Kesinlikle katılıyorum") tipindedir. Örnek bir ifade şu şekildedir; "Kurumun stratejik hedeflerinin ve önceliklerinin tamamen farkındayım."

3.2.5. İşe Adanmışlık Ölçeği

İşe adanmışlık aracı değişkeni, Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeğinin kısaltılan versiyonu olan UWES-3 ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. UWES-3 kısa ölçeğin, UWES-17 ve 9 ifadeli ölçeklere göre istatistiksel olarak farklı olmadığı belirlenmiştir (Mazzetti vd., 2021). Ölçek, UWES-9 ölçeğinin 1'inci, 3'üncü ve 9'uncu maddelerinden oluşmaktadır. "Asla"/"yılda bir kez" veya "daha az" ile "her zaman"/"her gün" arasında sıralanan tek boyutlu ve altılı Likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Örnek bir ifade şu şekildedir; "İşimde kendimi enerji dolu hissedirim."

3.2.6. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlaması Bünyamin vd. (2018) tarafından yapılan ölçeğin duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Ölçekte tek boyutlu altı ifade yer almaktadır. Ölçekteki örnek ifadelerden birisi şu şekildedir; "İş hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder." Ölçek, "Kesinlikle katılmıyorum"dan "Kesinlikle katılıyorum"a kadar derecelenen beşli Likert tipindedir.

4. BULGULAR

Öncelikle, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının uygulandığı kitle için yapı geçerliğinin sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. İlgili alanyazında belirtildiği üzere yapı geçerliği çalışmaları ile ortaya konulan kuramsal yapının ölçeklerin uygulandığı grup için doğru olup olmadığı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ortaya konulabilmektedir (Erkuş ve Selvi, 2019). Daha önce geçerliliği test edilmiş ve faktör yapısı doğrulanmış ölçekler için DFA kullanmak daha uygun olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bu bağlamda önce tek ve çok değişkenli normal dağılım varsayımları kontrol edilmiş ve tek ile çok değişkenli uç değerlerin var olup olmadığı incelenmiştir. DFA için önemli bir kavram olan faktör yükleri, bir değişkenin faktör üzerindeki önem düzeyi olarak dikkate alınmakta ve DFA sonucu elde edilen faktör yük değerlerinin en az 0.50 ve üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2020). Bu bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında her bir ölçekten elde edilen puanlara ait kestirilen faktör yüklerinin yanı sıra, standart hatalar ve p değerleri yorumlanmıştır. Ölçeklerin kuramsal özelliklerinin uygulama yapılan gruptan elde edilen veri ile uyumlu olup olmadığını, yani model-veri uyumunun sağlanıp sağlanmadığının incelenmesi amacıyla alanyazında en çok tercih edilen uyum indeksleri (SRMR, RMSEA, CFI, TLI) yorumlanmıştır (Hair vd., 1998; Tabachnick ve Fidell, 2020).

Alanyazında genel olarak ölçek kullanılan araştırmalarda 300 kişiden oluşan örneklemin iyi, 500 kişilik örneklemin ise çok iyi örneklem büyüklüğüne karşılık geldiği ifade edilmiştir (Comrey ve Lee, 2013). Bununla birlikte ölçekteki madde sayısı ile örneklem büyüklüğünün ilişkili olduğu ve örneklem büyüklüğünün ölçme aracındaki madde sayısının en az 10 katı (Hair vd., 1998) veya 15 katı olması gerektiği ile ilgili görüşler de bulunmaktadır. Bu bağlamda, DFA yapılabilmesi için veri setindeki örneklem büyüklüğünün genel kabul olarak en az 300 olması gerektiği önerildiğinden (Aksu vd., 2017) yapılan bu araştırmada örneklem büyüklüğünün çok iyi düzeyde olduğu kabul edilmektedir.

Çalışmada öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra değişkenler arası ilişkilere bakılmıştır. Bağımlı değişken olan duygusal bağlılığın, bağımsız değişkenler olan etik iklim, psikolojik dayanıklılık ve stratejik uyumlaşmaya olan etkileri incelenmiştir. Akabinde söz konusu etkide işe adanmışlığın aracılık etkisi incelenmiştir. Ölçeklerin yapısının ele alınan örnekleme doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için Mplus 8.5

yazılım programı ile doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ele alınan değişkenlerin doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri Jamovi programı (The Jamovi Project, 2020) ile analiz edilmiştir.

4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Elde edilen yapıların iç tutarlılıklarını ölçek amacıyla cronbach alpha değerleri tespit edilmiştir. Yapı geçerliliği ise Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. Çalışmada kullanılan DFA modeli olan yol analizi, çoklu regresyon mantığında çalışmaktadır. İki veya daha fazla değişkenin dolaylı ve doğrudan ilişkilerinin test edildiği modeldir. Klasik regresyona göre üstünlüğü, aynı anda birden fazla bağımlı değişken test edebilmesine yönelik olarak vermesi, gözlemlenen değişkenlerin ölçüm hatalarının modele dahil edilebilmesi ve bir değişkenin hem bağımlı hem bağımsız değişken olarak tanımlanabilmesi olarak sayılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Yapısal Eşitlik Modelinin uygulamasında, veriler ile modelin desteklenip desteklenmediği, analiz neticesinde üretilen uyum indeksleri ve eşik değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Modelde kullanılan uyum indekslerinden RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) serbestlik derecesinin de dikkate alınarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derecede uyumlu olduğunu test eder. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları test eder. RMSEA/SRMR eşik değerlerinin 0.08'den düşük olması kabul edilebilir uyum, 0.08-0.10 arasında modelin orta/zayıf uyum sağladığını göstermektedir. CFI (Comparative Fit Index), serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğü dikkate alınarak test edilen modeli temel (baseline) modele göre mukayese eder. TLI (Tucker-Lewis Index), CFI'dan farklı olarak χ^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yaparak serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanan değerdir. Her iki indeksin eşik değerlerinin 0.90'dan büyük olması kabul edilebilir uyumu, 0.95'den büyük değerler iyi uyumu gösterir .

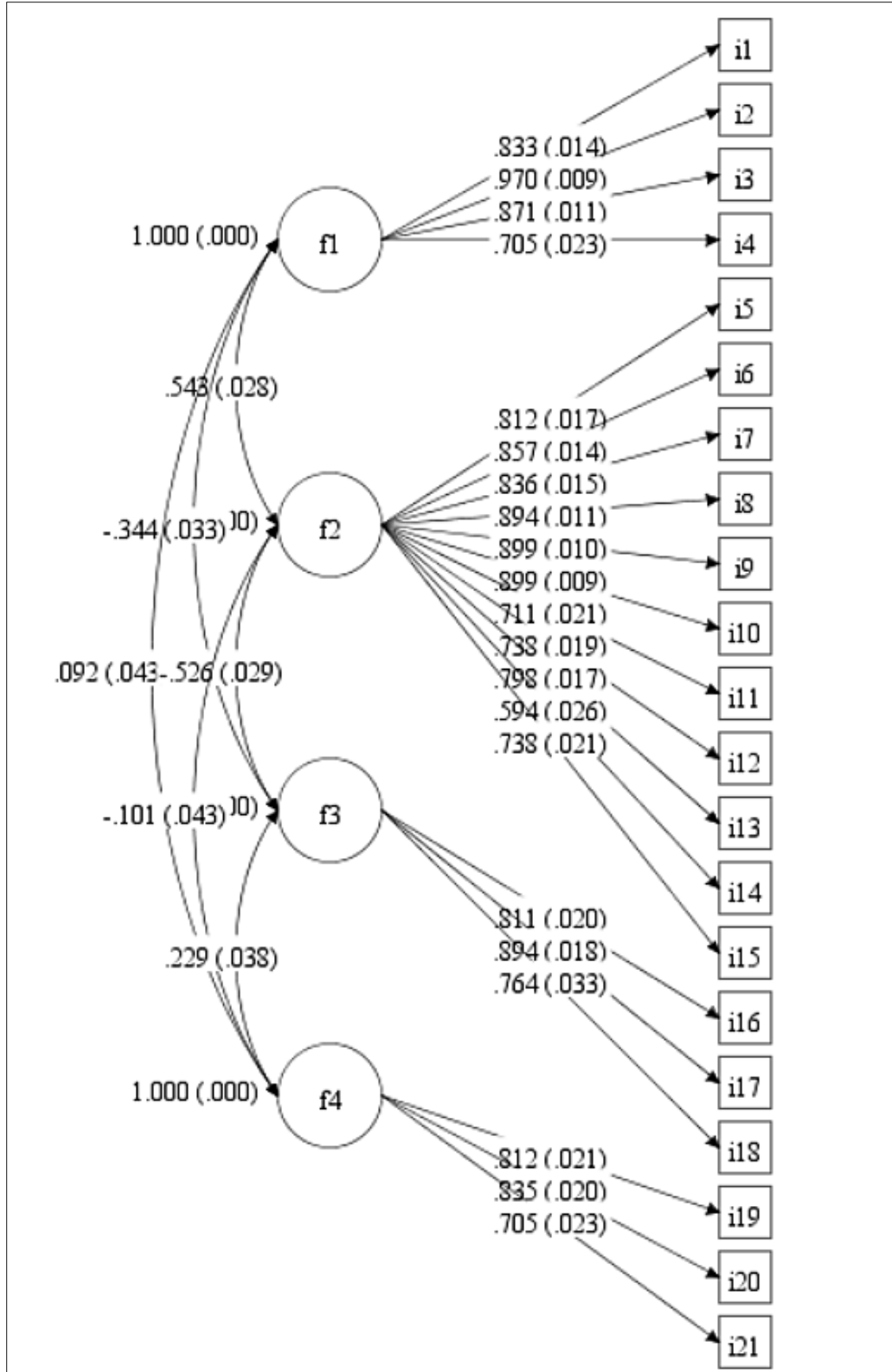
4.1.1. Etik İklim Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Etik iklim ölçeği önceki çalışmalara istinaden beş faktörlü bir yapıdır. Ancak, f4'ün güvenirlilik değeri Cronbach Alpha 0.7 eşik değerinin altında kalmıştır. Modifikasyon sonrası faktör yükleri düşük maddeler modelden çıkartılmıştır. Dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Etik iklim ölçeğinin güvenilirliği test etmek için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri 0.891 çıkmıştır. Dört faktörlü yapının Cronbach Alpha değerleri sırasıyla f1:0.876, f2:0.916, f3:0.768 ve f4:0.775'tür. Cronbach Alpha değerinin 0.70'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011).

DFA sonuçlarına göre RMSEA / SRMR (The Root Mean Square Error of Approximation) değerinin 0.08'den düşük, CFI (Comparative Fit Index) ve TLI (Tucker-Lewis Indice) değerlerinin 0.90'dan büyük olması ilgili modelin veriye yeterli / kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığına işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Etik iklim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonrası standartlaştırılmış katsayılarına ilişkin yol (path) diyagramı şekil 5 'te gösterilmiştir.





Şekil 5. Etik iklim Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı

Tablo 4. Etik İklim Ölçeği Madde Faktör Yükleri

Madde	Faktör yükleri	Standart hata	p
i1	0.833	0.014	0.000
i2	0.970	0.009	0.000
i3	0.871	0.011	0.000
i4	0.705	0.023	0.000
i5	0.812	0.017	0.000
i6	0.857	0.014	0.000
i7	0.836	0.015	0.000
i8	0.894	0.011	0.000
i9	0.899	0.010	0.000
i10	0.899	0.009	0.000
i11	0.711	0.021	0.000
i12	0.738	0.019	0.000
i13	0.798	0.017	0.000
i14	0.594	0.026	0.000
i15	0.738	0.021	0.000
i16	0.811	0.020	0.000
i17	0.894	0.018	0.000
i18	0.764	0.033	0.000
i19	0.812	0.021	0.000
i20	0.835	0.020	0.000
i21	0.705	0.023	0.000

Yapılan DFA sonucunda 18, 20, 21, 22 ve 23'üncü maddelerin faktör yükünün 0.5'in altında çıkması sebebiyle söz konusu maddeler analizden çıkartılmıştır. Dolayısıyla madde isimlendirmeleri çıkartılan maddelerden itibaren yeniden kodlanmıştır. 20-22 maddelerini kapsayan 4'üncü boyutta çıkartılmış, model dört boyuta düşürülmüştür. Tablo 4'te modelin faktör yükleri ve hata varyansları listelenmiştir.

Geri kalan 21 madde ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, model uyum indeksleri olan CFI/ TLI değerlerinin 0.93'den büyük ve RMSEA/SRMR değerlerinin 0.10'dan küçük olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin 0.08'den yüksek olması yapının zayıf uyuma sahip olduğunu göstermektedir. $\chi^2 / (sd)$ 'nin değeri 5'den büyüktür. Ancak, diğer değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Değerler birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı desteklenmiştir. Faktör yüklerinin

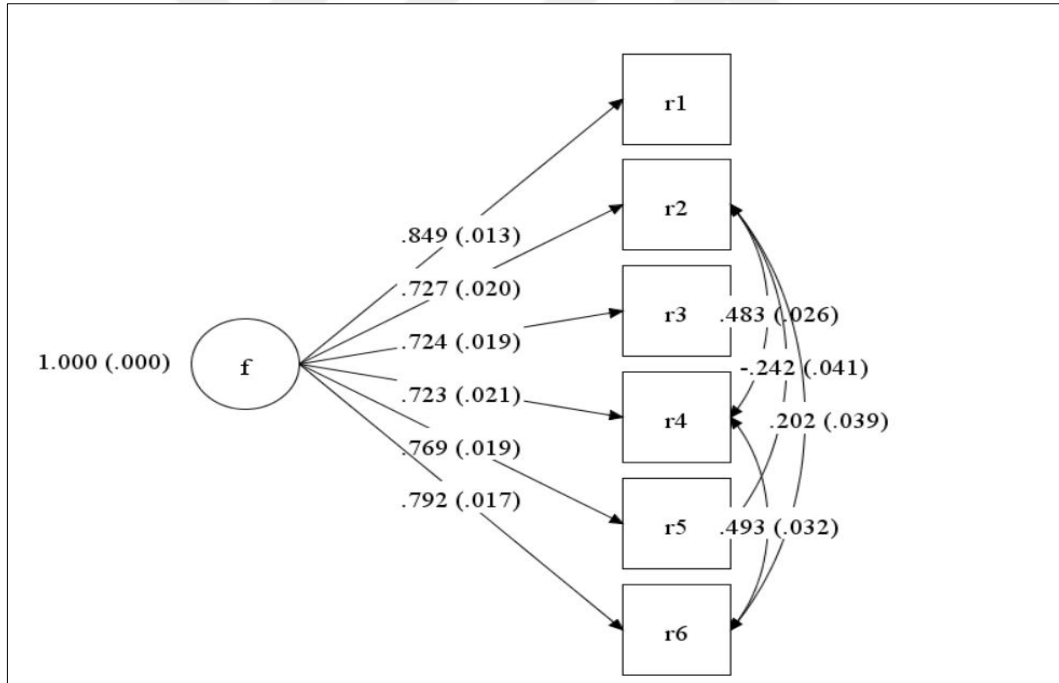
0.705 ile 0.970 arasında değiştiği ve hata varyanslarının ise 0.009 ile 0.033 arasında değiştiği gözlenmiştir.

Tablo 5. Etik İklim Ölçeği Model Uyum İndeksleri

X ² /df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	Faktör Yükleri	Hata Varyansları
8.14	0.10	0.068	0.94	0.93	0.70-0.97	0.009-0.033

4.1.2. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Psikolojik Dayanıklılık ölçeğinin güvenirliliği test etmek için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri 0.85 çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonrası standartlaştırılmış katsayılarına ilişkin yol (path) diyagramı şekil 6'da gösterilmiştir.



şekil 6. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı

Tablo 6. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Madde Faktör Yükleri

Madde	Faktör yükleri	Standart hata	p
r1	0.849	0.013	0.000
r2	0.727	0.020	0.000
r3	0.724	0.019	0.000
r4	0.723	0.021	0.000
r5	0.769	0.019	0.000
r6	0.792	0.017	0.000

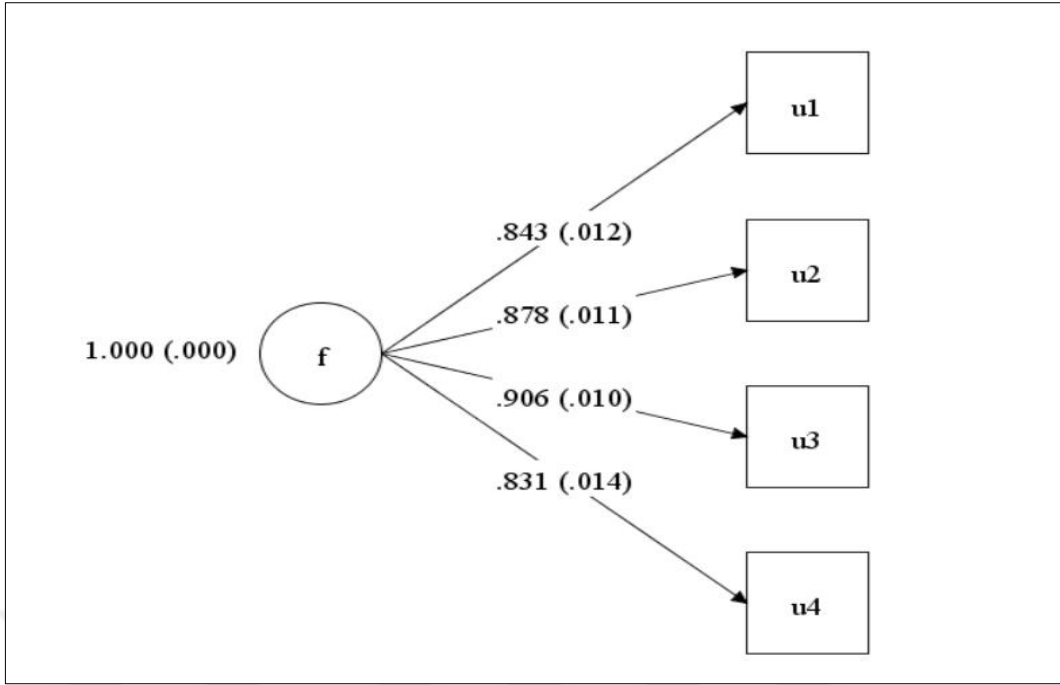
Mplus 8.5 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, faktör yüklerinin 0.723 ile 0.849 arasında değiştiği ve hata varyanslarının ise 0.013 ile 0.021 arasında değiştiği gözlenmiştir. Tablo 7’de sunulan model uyum indeksleri olan CFI/TLI değerlerinin 0.95’den büyük olması modelin iyi uyum sağladığını; RMSEA /SRMR değerlerinin 0.08’den küçük olması modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. $\chi^2 / (sd)$ ’nin 5’den küçük olması ile birlikte değerlendirildiğinde modelin yapı geçerliliğini sağladığı desteklenmiştir.

Tablo 7. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Model Uyum İndeksleri

$\chi^2 / (sd)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	Faktör Yükleri	Hata Varyansları
4.42	0.073	0.009	0.998	0.993	0.72-0.84	0.013-0.021

4.1.3. Stratejik Uyumlaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Stratejik uyumlaşma ölçeğinin güvenirliliği test etmek için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri 0.892 çıkmıştır. Stratejik uyumlaşma Ölçeği’nin doğrulayıcı faktör analizi sonrası standartlaştırılmış katsayılarına ilişkin yol (path) diyagramı Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı

Tablo 8. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği Madde Faktör Yükleri

Madde	Faktör yükleri	Standart hata	p
u1	0.843	0.012	0.000
u2	0.878	0.011	0.000
u3	0.906	0.010	0.000
u4	0.831	0.014	0.000

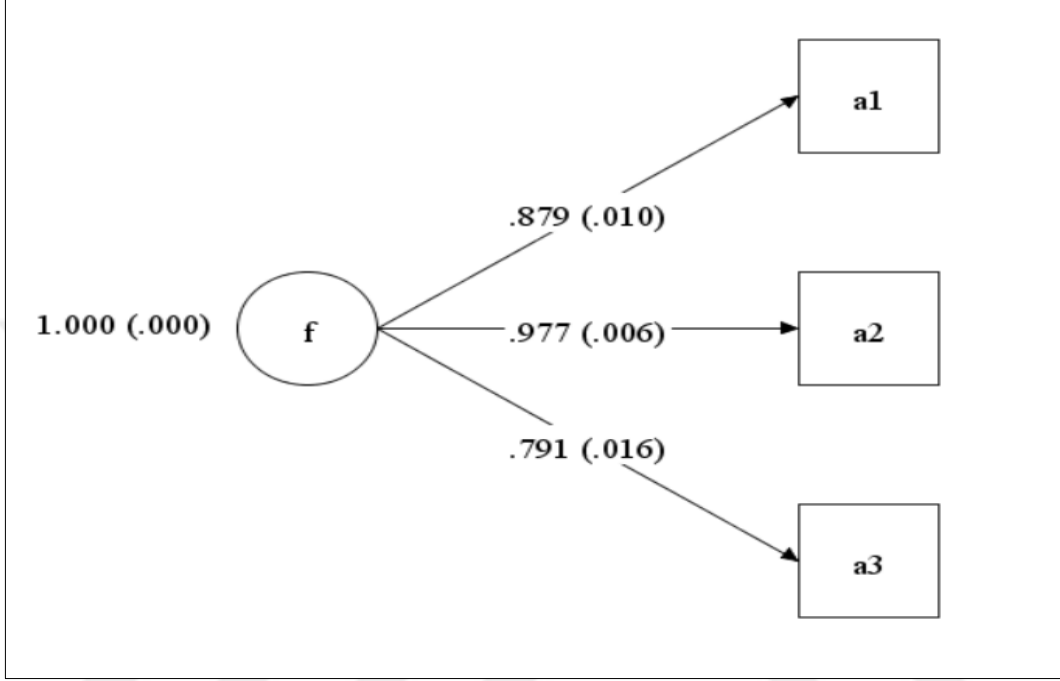
Tablo 8 incelendiğinde, faktör yüklerinin 0.83 ile 0.90 arasında değiştiği ve hata varyanslarının ise 0.010 ile 0.014 arasında değiştiği gözlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri (tablo 9) olan CFI/ TLI değerlerinin 0.95’den büyük olduğu ve RMSEA/SRMR değerlerinin 0.70’den küçük olduğu tespit edilmiştir. Tablo değerleri dikkate alındığında, modelin çok iyi uyum sağladığı görülerek ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 9. Stratejik Uyumlaşma Ölçeği Model Uyum İndeksleri

$\chi^2 / (sd)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	Faktör Yükleri	Hata Varyansları
4.34	0.06	0.018	0.98	0.97	0.83-0.90	0.010-0.014

4.1.4. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

İşe Adanmışlık ölçeğinin güvenirliliği test etmek için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri 0.891 çıkmıştır. İşe adanmışlık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonrası standartlaştırılmış katsayılarına ilişkin yol (path) diyagramı Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. İşe Adanmışlık Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı

Tablo 10. İşe Adanmışlık Ölçeği Madde Faktör Yükleri

Madde	Faktör yükleri	Standart hata	p
a1	0.879	0.010	0.000
a2	0.977	0.006	0.000
a3	0.791	0.016	0.000

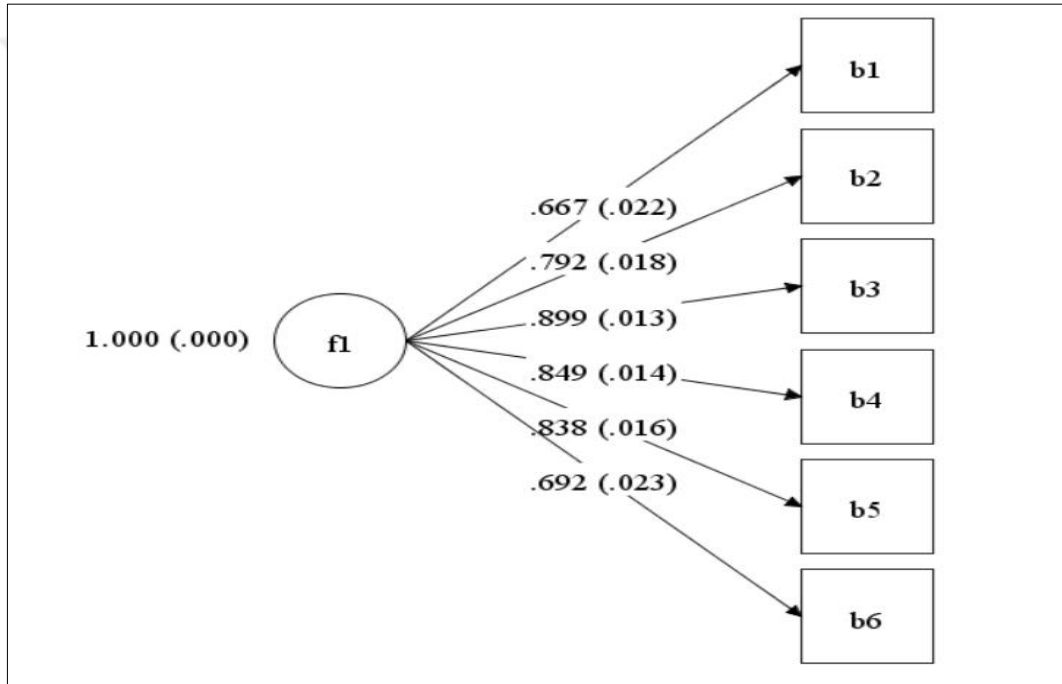
Tablo 10 incelendiğinde, faktör yüklerinin 0.791 ile 0.977 arasında değiştiği ve hata varyanslarının ise 0.006 ile 0.016 arasında değiştiği gözlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri (Tablo 11) olan CFI/TLI değerlerinin 1.00 ve RMSEA /SRMR değerlerinin 0.00 olduğu tespit edilmiştir. Model mükemmel uyum sağlayarak, ölçek yapı geçerliliği desteklenmiştir.

Tablo 11. İşe Adanmışlık Ölçeği Model Uyum İndeksleri

$\chi^2 / (sd)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	Faktör Yükleri	Hata Varyansları
0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.79-0.97	0.006-0.016

4.1.5. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenirliliği test etmek için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri 0.849 çıkmıştır. Duygusal Bağlılık Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonrası standartlaştırılmış katsayılarına ilişkin yol (path) diyagramı Şekil 9'da gösterilmiştir.

**Şekil 9.** Duygusal Bağlılık Ölçeği Ölçme Modeli Yol Diyagramı**Tablo 12.** Duygusal Bağlılık Ölçeği Madde Faktör Yükleri

Madde	Faktör yükleri	Standart hata	p
b1	0.667	0.022	0.000
b2	0.792	0.018	0.000
b3	0.889	0.013	0.000
b4	0.849	0.014	0.000
b5	0.838	0.016	0.000
b6	0.692	0.023	0.000

Tablo 12 incelendiğinde, faktör yüklerinin 0.667 ile 0.889 arasında değiştiği ve hata varyanslarının ise 0.013 ile 0.023 arasında değiştiği gözlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri (Tablo 13) olan CFI / TLI değerlerinin 0.9'dan büyük ve RMSEA/SRMR değerlerinin 0.09'dan küçük olduğu tespit edilmiştir. Model iyi uyum göstererek, ölçek yapı geçerliliğini desteklemiştir.

Tablo 13. Duygusal Bağlılık Ölçeği Model Uyum İndeksleri

$\chi^2 / (sd)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	Faktör Yükleri	Hata Varyansları
2.89	0.09	0.06	0.93	0.90	0.66-0.89	0.013-0.023

4.2. Betimleyici İstatistik ve Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

4.2.1. Etik İklim

Aşağıda sunulan Tablo 14'te Etik İklim için gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Etik iklim ölçeğinde yer alan en yüksek ortalama değer 4.41 ile 7'nci maddede (Bu kurumda her bir çalışandan görevini en iyi bir şekilde yapması beklenir.) olduğu görülmektedir. En az ortalama değer ise 2.11 ile 21'nci madde (Bu kurumda kişisel ahlaki değerlere yer yoktur.) olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Etik İklim için Tanımlayıcı İstatistikler

No.	Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
1.	Çalıştığım kurumun temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	2.62	1.227
2.	Bu kurumda en önemli husus, tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir.	2.78	1.206
3.	Bu kurumda çalışanların temel gayesi, kurumdaki diğer çalışanlar için en iyi olanı düşünmektir.	2.89	1.182
4.	Bu kurumda çalışanlar, birbirlerinin menfaatlerini gözetirler.	2.87	1.172
5.	Bu kurumda her zaman devlet ve millet için doğru olan şeyin yapılması beklenir.	4.33	0.927
6.	Bu kurumda her zaman geçerli ve doğru olan; görevin layıkıyla yapılmasıdır.	4.21	1.062
7.	Bu kurumda her bir çalışandan görevini en iyi bir şekilde yapması beklenir.	4.41	0.866
8.	Bu kurumda çalışanların her şeyden önce kanun, mevzuat ve mesleki standartlara uyması beklenir.	4.23	0.995

Tablo 14. (devam) Etik İklim için Tanımlayıcı İstatistikler

	Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
9.	Bu kurumda yasalara ve askeri nezaket kurallarına (41 madde) uymak esas düşüncedir.	4.17	1.043
10.	Bu kurumda çalışanların yasal mevzuat ve mesleki standartlara sıkı bir şekilde bağlı kalması beklenir.	4.27	0.882
11.	Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulmuş kanunları ihlal edip etmediğidir.	3.97	1.003
12.	Bu kurumda kurallara ve teamüllere (yazılı olmayan kural ve uygulanış biçimi) uymak oldukça önemlidir.	3.90	1.051
13.	Herkesin kurumun kurallarına ve teamüllerine uyması beklenir.	4.18	0.863
14.	Kurumda başarılı olan çalışanlar, kurallara uygun hareket edenlerdir.	3.25	1.281
15.	Bu kurumda çalışanlar amirlerinin verdiği emirlere mutlak itaat ederler.	3.81	1.011
16.	Bu kurumda çalışanlar, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar. (T)	2.61	1.243
17.	Bu kurumda çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar. (T)	2.51	1.150
18.	Çalışanlar kurumun menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.	3.47	1.125
19.	Bu kurumda çalışanlar, neyin doğru ve yanlış olduğuna kendileri karar verirler. (T)	2.54	1.174
20.	Bu kurumda, her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışının var olduğu önemle göz önünde bulundurulur. (T)	2.64	1.137
21.	Bu kurumda çalışanlar kendi kişisel ahlaki değerlerine göre davranırlar. (T)	2.77	1.127

Etik iklim puan ortalamasının 5 tam puan üzerinden 3,38 (SS=0,46) olması, güçlü bir etik iklim algısının olduğunu göstermektedir. Etik iklim boyutlarına bakıldığında, kurallar iklim puan ortalamasının 4,07 ile yüksek olduğu, diğer boyutların puan ortalamasının ise birbirine yakın olduğu (2,79; 2,86 ;2,84) görülmektedir.

4.2.2. Psikolojik Dayanıklılık

Aşağıda sunulan Tablo 15’de Psikolojik Dayanıklılık için gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Psikolojik Dayanıklılık ölçeğinde yer alan en yüksek ortalama değer 3.87 ile 2’nci madde (Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.) olduğu görülmektedir. En az ortalama değer ise 3.51 ile 5’inci madde (Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.) olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık puan ortalamasının 5 tam puan üzerinden 3,75 ile yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 15. Psikolojik Dayanıklılık için Tanımlayıcı İstatistikler

	Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
No.	Psikolojik Dayanıklılık (6 İfade)		
1.	Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	3.84	0.917
2.	Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim. (T)	3.87	1.000
3.	Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	3.69	1.068
4.	Kötü birşeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur. (T)	3.81	0.985
5.	Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.	3.51	1.028
6.	Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır. (T)	3.78	1.026

4.2.3. Stratejik Uyumlaşma

Aşağıda sunulan Tablo 16’da Stratejik Uyumlaşma için gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Stratejik Uyumlaşma ölçeğinde yer alan en yüksek ortalama değerin 6.03 ile 4’üncü madde (Kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak benim için önemlidir.) olduğu görülmektedir. En az ortalama değerin ise 5.44 ile 2’nci madde (Yaptığım görevin ve mesainin kurumun stratejik öncelikleri ile nasıl uyduğu farkındayım.) olduğu görülmektedir. Stratejik Uyumlaşma puan ortalamasının 7 tam puan üzerinden 5,70 ile yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Stratejik Uyumlaşma için Tanımlayıcı İstatistikler

	Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
No.	Stratejik Uyumlaşma (4 İfade)		
1.	Kurumun stratejik hedeflerinin ve önceliklerinin tamamen farkındayım.	5.79	1.462
2.	Yaptığım görevin ve mesainin kurumun stratejik öncelikleri ile nasıl uyduğu farkındayım.	5.44	1.665
3.	Çalıştığım birimin/birliğin hedeflerine ulaşmasının kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasına nasıl katkı sağlayacağını çok net biliyorum.	5.55	1.638
4.	Kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak benim için önemlidir.	6.03	1.401

4.2.4. İşe Adanmışlık

Aşağıda sunulan Tablo 17’de İşe Adanmışlık için gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. İşe Adanmışlık ölçeğinde yer alan en yüksek ortalama değerin 4.94 ile 3’üncü madde (Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum) olduğu görülmektedir. En az ortalama değerin ise 4.30 ile 1’inci madde (İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.) olduğu görülmektedir. İşe adanmışlık puan ortalamasının 6 tam puan üzerinden 4,64 ile yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17. İşe Adanmışlık için Tanımlayıcı İstatistikler

	Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
No.	İşe Adanmışlık (3 İfade)		
1.	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	4.30	1.533
2.	İşime karşı istekli ve hevesliyim.	4.68	1.459
3.	Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.	4.94	1.345

4.2.5. Duygusal Bağlılık

Aşağıda sunulan Tablo 18’de Duygusal Bağlılık için gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Duygusal Bağlılık ölçeğinde yer alan en yüksek ortalama değerin 4.10 ile 3’üncü madde (Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.) olduğu görülmektedir. En az ortalama değerin ise 3.33 ile 1’inci madde (İş hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.) olduğu görülmektedir. Duygusal Bağlılık puan ortalamasının 5 tam puan üzerinden 3,74 ile yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Duygusal Bağlılık için Tanımlayıcı İstatistikler

	Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
No.	Duygusal Bağlılık (6 İfade)		
1.	İş hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	3.33	1.355
2.	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissim bulunmuyor.	3.67	1.353
3.	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	4.10	1.146
4.	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi görüyorum.	4.03	1.097
5.	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	3.75	1.376
6.	Kendimi kurumda “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	3.56	1.407

4.2.6. Demografik Değişkenler

Demografik dağılım tablosu (tablo 19) incelendiğinde, beyaz ve mavi yakalı çalışan oranının birbirine yakın olduğu, % 27'sinin ön lisans ve kalanının lisans ve lisans üstü mezuniyete sahip olduğu, yaklaşık yarıya yakın personelin (% 46.2) mesleğin ilk beş yılında olduğu, 6 ila 20 yıl kıdemi olan personel oranının % 28.3 ve 21 yıl üstünde kıdemi olan personel oranının ise % 25.5 olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Katılımcıların Demografik Dağılımı (n=650)

Kriterler	Nitelik	Frekans	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1-5 yıl	300	46.2
	6-10 yıl	84	12.9
	11-15 yıl	76	11.7
	16-20 yıl	24	3.7
	21-25 yıl	112	17.2
	26 yıl ve üstü	54	8.3
Eğitim Durumu	Ön lisans	176	27.1
	Lisans	412	63.4
	Lisans üstü	62	9.5
Kaynak	Askeri Okul	252	38.8
	Sivil Okul	398	61.2
Statü	Beyaz Yaka	352	54.2
	Mavi Yaka	298	45.8
Toplam		650	100

Bu veriler dikkate alındığında, örgütün seçilen örneklem grubunun eğitim seviyesi yüksek bir iş gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların kıdeminin yani örgütteki çalışma sürelerinin görece yüksek olmasının ise bu eğitilmiş iş gücünün aynı zamanda iş deneyiminin de yüksek olduğu göstermektedir.

Demografik değişkenlere göre, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin anlamlı düzeyde bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Neticede, statü, kıdem (1-5 yıl ve 6 yıldan fazla) , kaynak ve eğitim durumu (ön lisans ve lisan ve üstü) iki farklı kategoride gruplanarak yapılan teste değişkenler üzerinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.2.7. Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 20. Ortalama, SS ve Değişkenler Arası İlişkiler

Değişken	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
Etik İklim	3.38	0.46	1				
Duygusal Bağlılık	3.74	0.98	0.429*	2			
Psikolojik Dayanıklılık	3.75	0.78	0.166*	0.360*	3		
Stratejik Uyumlaşma	5.70	1.34	0.414*	0.529*	0.395*	4	
İşe Adanmışlık	4.64	1.31	0.336*	0.623*	0.375*	0.559*	5

* $p < .01$ SS: Standart sapma

N=650 $p < .01$ anlamlılık düzeyinde, Tablo 20 incelendiğinde, bireylerin etik iklim puan ortalamalarının ($\bar{X}= 3.38$, $ss=0.46$), duygusal bağlılık puan ortalamalarının ($\bar{X}=3.74$, $ss=0.98$), psikolojik dayanıklılık puan ortalamalarının ($\bar{X}=3.75$, $ss=0.78$), stratejik uyumlaşma puan ortalamalarının ($\bar{X}=5.70$, $ss=1.43$) ve işe adanmışlık puan ortalamalarının ($\bar{X}=4.64$, $ss=1.31$) olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde bireylerin etik iklim, duygusal bağlılık, psikolojik dayanıklılık, stratejik uyumlaşma ve işe adanmışlık puanları arasındaki ilişkilerin pozitif yönde, düşük veya orta düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında korelasyon bulunması, değişkenler arasında tek başına bir nedensellikten bahsetmeye olanak vermese de regresyon analizi için değişkenler arasında anlamlı korelasyonun bulunması gerekmektedir.

4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

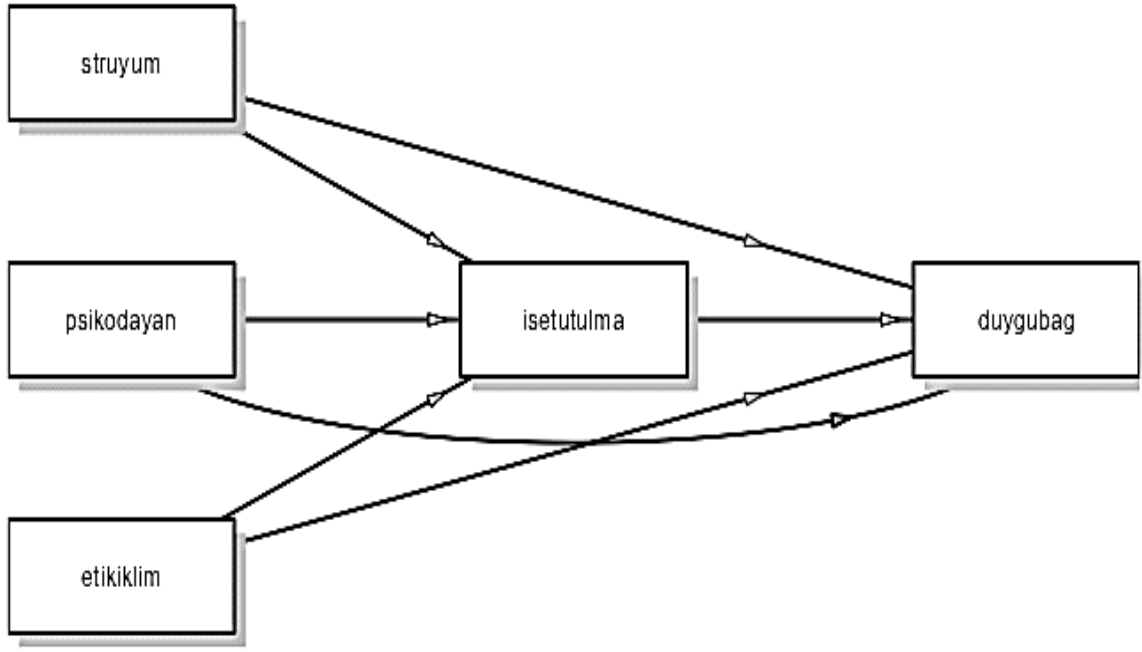
Ele alınan değişkenlerin direkt, indirect ve toplam etkileri Jamovi programı (The Jamovi Project, 2020) ile analiz edilmiştir. İşe adanmışlık değişkeninin duygusal bağlılık değişkeni üzerinde diğer değişkenlerle aracılık etkisinin testi için elde edilen sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Etki Türü	Etkiler	Standardize edilmemiş β	Standart Hata (SE)	<u>95% C.I.*</u>		β^{**}	z	p
				Alt Sınır	Üst Sınır			
Dolaylı (Aracı)	SU $\Rightarrow$ İA $\Rightarrow$ DB	0.1252	0.0154	0.0950	0.155	0.1718	8.14	< .001
	PD $\Rightarrow$ İA $\Rightarrow$ DB	0.0912	0.0190	0.0539	0.129	0.0729	4.79	< .001
	ÖEİ $\Rightarrow$ İA $\Rightarrow$ DB	0.1233	0.0301	0.0643	0.182	0.0617	4.09	< .001
Bileşen	SU $\Rightarrow$ İA	0.4135	0.0363	0.3424	0.485	0.4231	11.39	< .001
	İA $\Rightarrow$ DB	0.3027	0.0260	0.2518	0.354	0.4061	11.65	< .001
	PD $\Rightarrow$ İA	0.3013	0.0573	0.1889	0.414	0.1795	5.25	< .001
	ÖEİ $\Rightarrow$ İA	0.4075	0.0932	0.2248	0.590	0.1521	4.37	< .001
Doğrudan	SU $\Rightarrow$ DB	0.1106	0.0263	0.0590	0.162	0.1519	4.20	< .001
	PD $\Rightarrow$ DB	0.1239	0.0388	0.0480	0.200	0.0991	3.20	< .001
	ÖEİ $\Rightarrow$ DB	0.5133	0.0626	0.3906	0.636	0.2569	8.20	< .001
Toplam	SU $\Rightarrow$ DB	0.2358	0.0265	0.1840	0.288	0.3237	8.91	< .001
	PD $\Rightarrow$ DB	0.2151	0.0418	0.1332	0.297	0.1719	5.15	< .001
	ÖEİ $\Rightarrow$ DB	0.6366	0.0679	0.5035	0.770	0.3187	9.37	< .001

* Güven aralıkları Standart (Delta metodu) metotla hesaplanmıştır.

** Betalar tamamen standardize edilmiş etkilerdir.



Şekil 10. Test Edilen Model Diyagramı

Şekil 10’da gösterildiği üzere aracılık etkisi yanında, değişkenlerin etkilerine bakılmıştır. Tablo 21’deki bileşen etkisi incelendiğinde etik iklim ($\beta = 0.152$, $p < .001$), psikolojik dayanıklılık ($\beta = 0.179$, $p < .001$) ve stratejik uyumlaşma ($\beta = 0.423$, $p < .001$) değişkenlerinin işe adanmışlık değişkeni üzerinde; işe adanmışlık değişkeninin duygusal bağlılık üzerinde tek başlarına anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür.

Tablo 21’deki doğrudan etki bölümü incelendiğinde; etik iklim ($\beta = 0.257$, $p < .001$), psikolojik dayanıklılık ($\beta = 0.099$, $p < .001$) ve stratejik uyumlaşma ($\beta = 0.152$, $p < .001$) değişkenlerinin duygusal bağlılık değişkeni üzerinde tek başlarına anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür.

H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri:

İşe adanmışlık değişkeninin aracılık etkisi incelendiğinde ise, etik iklim değişkeninin duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisinde işe adanmışlık aracı değişkeninin anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = 0.0617$, $p < .001$); Psikolojik dayanıklılık değişkeninin duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisinde işe adanmışlık aracı değişkeninin anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = 0.0729$, $p < .001$); stratejik uyumlaşma değişkeninin duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisinde işe adanmışlık aracı anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = 0.171$, $p < .001$) görülmüştür.

Toplam etkiler incelendiğinde, örgütsel etik iklimin duygusal bağlılık üzerinde toplam % 32’lik bir etkisinin olduğu, bunun %26’lık kısmı doğrudan, %6’lık kısmı aracı etkisiyle olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılık üzerinde toplam %17’lik bir etkisinin olduğu, bu oranın %10’luk kısmı doğrudan, %7’lik kısmının ise aracı etkisinden kaynaklandığı görülmektedir. Benzer şekilde, stratejik uyumlaşma değişkenin duygusal bağlılık üzerinde toplam %32’lik bir etkisi olduğu, bunun %15’nin doğrudan, %17’sinin ise aracı etkisinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar göstermektedir ki, söz konusu bağımsız değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlık değişkeninin kısmî aracılık etkisi vardır. Sonuç olarak, H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.



5. TARTIŞMA

Örgütsel etik iklim, gücü ve alt iklim boyutları ile iki yönüyle değerlendirilebilir. Askeri örgütler, bürokratik yapılardır. Ouchi'nin (1980) sınıflandırmasına göre, katı hiyerarşik bir yapı ve kanun ve kurallar kurumda hakimdir. Etik iklim askeri örgütün önemli bir unsurudur. Kanada ordusunda yapılan çalışmada, güçlü bir kurallar ikliminin olduğu görülmüştür (Messervey ve Squires, 2021).

Askeri örgütler üzerinde etik iklim çalışmaları yeterli olmamakla birlikte, çalışmadaki etik iklim bulgularının alinyazındaki bulgular ile tutarlı olduğu görülmektedir. Etik iklim algısının güçlü olduğu ve kurallar ikliminin hâkim olduğu bu çalışma ile de teyit edilmiştir. Askeri örgütlerde, bürokratik bir örgüt olarak, yasaları ve mevzuatı hassasiyetle uygulayan, örgütün etik değerlerine, prosedürlerine ve davranışlarına uyumu teşvik eden ve etik kodları olan yapılardır.

Etik kodlara sahip olmanın örgütlerde etik iklimi güçlendirdiği görülmektedir. Öte yandan, Victor ve Cullen (1988) etik iklimin belirleyicilerinden biri olarak ifade ettiği örgütün kendine has bir tarihi geçmişinin bulunması da güçlü bir etik iklimi göstermektedir. Dolayısıyla güçlü geçmişe sahip bürokratik yapıların güçlü bir etik iklimine sahip olması bulgularla tutarlı bir iddiadır.

Bu tespitler dikkate alındığında, askeri örgütlerin, güçlü etik değerlere sahip olduğu bu çalışmada ortaya konan bulgularla da desteklenmektedir. Ayrıca, ulusal bağlamda, ordu millet anlayışı gibi güçlü bir kültür anlayışının da etik iklimine olumlu yönde katkısı olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçek askeri örgütler üzerine yapılan diğer çalışmalarda kullanılmıştır. Ancak, ölçeğin askeri jargona uygun hale getirilmesinde ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Faktör yükleri düşük çıkan bazı ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Örneğin, bunlardan biri maliyetlerin göz önüne alınmasına ilişkin ifadedir. Oysa ki askeri örgütlerde sadece belli bir küçük grup dışında kimsenin maliyet hesabı yapması gerekmediği gibi bunun etik iklimle ilişkilendirilmesi de zor olacaktır. Buradan yapılan çıkarım, özellikle kâr amacı güden örgüt ve işletmeler için güvenilir ve geçerli sonuçlar veren ölçek yapısının, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için uyarlanması ihtiyacının dikkate alınması gerektiğidir.

Askeri kültür ile oluşan müşterek değer ve inanışlar, çıkar ve faydanın da müşterekliğini sağlamakta ve fırsatçı eğilimlerin önünü kesmektedir. Askeri örgütlerde birliktelik ve müştereklik anlayışının ön planda olması, örgütsel etik ikliminde diğerkamlik gibi boyutların güçlü olmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan da bireysel çıkarlar ve bencillik gibi etik iklim boyutlarının puanlanmasının düşük değerde olmasını gerekli kılmaktadır. Araştırma da bu boyutu açıklayan ifadelerin faktör yüklerinin düşük çıkması sebebiyle ölçekten çıkarılmış ve bu boyuta ilişkin bir değerlendirme yapılamamıştır. Bunun bir sebebi ifadelerin askeri jargona uygunluk sağlayamaması olabileceği gibi diğer sebebi de örgütte hoş karşılanmayan bu iklim türüne cevap verilmesinden kaçılması veya tereddüt gösterilmesi olabilecektir. Diğer bir deyişle, verilen cevapların objektiflikten uzak olması ve tutarsızlığının yüksek varyansa ve düşük faktör yüküne yol açması anlamına gelmektedir.

Etik iklim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide işe adanmışlığın kısmi bir aracı etkisi bulunmuştur. Araştırma bulguları, örgütsel etik iklimin işe adanmışlık (Shafnaz, 2019; Yener vd., 2012) ve duygusal bağlılık (Delaney, 2021; Demirtas ve Akdogan, 2015; Eser, 2007) ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar ile uyumluluk göstermektedir.

İş gereklilikleri ve kaynaklar modeli kullanılarak yapılan çalışmalarda İKY uygulamaları kapsamında işe adanmışlık öncülleri olarak örgüt iklimini ele alan çalışma (örneğin: Albrecht vd., 2015) ile sonuçlar benzerlik göstermektedir. Fakat işe adanmışlığın öncülleri veya belirleyici olarak farklı çalışmalarda farklı faktörlere dikkat çekilmiş ve bağlamsal durumlar fazla ön plana çıkarılmamıştır. Bu çalışmada, etik iklimim boyutları dikkate alınmadan tek boyutlu bir yapı olarak işe adanmışlık ile olan ilişkisi ölçülmektedir. Bu ilişkiyi daha iyi açıklayabilmek için etik iklimin alt boyutları ile işe adanmışlık boyutları arasında ilişkiyi ortaya koyacak yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Albrecht ve arkadaşları (2015), İKY sisteminin örgütsel iklim algısını etkileyebileceği, örgütsel iklimin iş kaynaklarını, bunun da işe adanmışlığı etkileyeceğine dair önceki çalışmalara atıfta bulunarak (Halbesleben, 2010), örgüt iklimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla araştırma bulgularımıza göre, İKY sistemi kapsamında, etik iklim güçlendirilerek, işe adanmışlık ve duygusal bağlılık güçlendirilebilecektir. Bu yönde yapılacak çalışmalarda, etik iklim örgütsel seviyede bağlamsal bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Son zamanlarda, (top-down) tepeden aşağıya yaklaşım olan İKY politikaları, uygulama ve süreçlerinin işe adanmışlıkla ilişkilerini ortaya koyan çalışmalar göze çarpmaktadır (Albrecht vd., 2015; Bakker ve Albrecht, 2018). Bunlardan biri de, İKY uygulamalarında yer bulan stratejik uyumlaşmadır.

Yapılan bir çalışmada, stratejik uyum algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin olduğu ortaya konmuştur. İşe adanmışlığın bilişsel boyutu stratejik uyumlaşma ile ilgilidir. Yani çalışanın örgütün hedeflerini anlaması ve bu hedeflere nasıl katkı yapacağını bilmesi adanmışlığını ve bununla ilgili çıktıları güçlendirmektedir (Biggs vd., 2014). Fakat bu konuda çok az sayıda çalışma bulunmaktadır.

Öte yandan, örgütlerin stratejik hedeflerini ve nasıl katkı yapacaklarını çok daha iyi anlayanların örgüte daha güçlü bir duygusal bağlılık göstermesi ve iş tatminini daha yüksek olması beklenmektedir (Boswell, 2006). Araştırma bulguları, stratejik uyumlaşma ile işe adanmışlık arasında güçlü bir korelasyon olduğu ve işe adanmışlığa olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir. Ayrıca, duygusal bağlılık üzerinde işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisini ortaya koymuştur. Bu kapsamda, işe adanmışlığın öncülleri arasında stratejik uyumlaşma değişkeni dahil edilerek, İKY uygulamaları ile güçlendirilmesi işe adanmışlık ve duygusal bağlılığı güçlendirecektir.

Çalışanın performansını artırmak için bir yönetim tekniği olarak güçlendirme örgütler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Amor vd., 2021). Güçlendirmenin önemli bir faktörü olan, psikolojik dayanıklılık, stresli koşullara dayanma ve zorluklara karşı güçlenebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Dayanıklılığa sahip bir çalışanın, psikolojik zorluklarla dolu iş koşullarında bile etkin bir şekilde çalışmayı sürdürebilecek olumlu duygulara, iyimserliğe ve güvene sahip olabileceği anlamı taşımaktadır (Fletcher ve Sarkar, 2013). Diğer yandan, psikolojik sermayenin bir unsuru olarak görülen dayanıklılık (Luthans, 2002; Luthans vd., 2007), bir iş kaynağı olarak sınıflandırılmakta ve işe adanmışlık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Cooke, Cooper, vd., 2019; Blaique vd., 2022).

Her ne kadar dayanıklılık bir iş kaynağı ve psikolojik sermayenin bir unsuru olarak ele alınmış olmasının yanında, özellikle Kovid-19 salgını ve sonrasında ayrı bir kavram olarak yazında sıklıkla incelenmiş ve işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, performans ve stres ile arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (örneğin: Guo vd., 2019; Hoşgör ve Yaman, 2022). Farklı kuramlara dayanan psikolojik dayanıklılık üzerine bu kuramları

birleştirecek daha kapsamlı kuramsal çalışmalar yapılması, söz konusu kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Askeri alanda psikolojik dayanıklılığın ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır ve üzerinde bir çok çalışma yapılmıştır (örneğin: (Green vd., 2010; Hoge vd., 2007; Jarrett, 2008; Pickering vd., 2010; Pietrzak vd., 2010; Siebert, 2005; Simmons ve Yoder, 2013). Askerler için psikolojik dayanıklılığı artırmak için eğitim programları uygulanmaktadır. Askeri psikolojik dayanıklılığı artırmak amacıyla uygulanan programlar ve yapılan bir dizi eğitimler bulunmaktadır (Reivich vd., 2011). Bu eğitimlerin amacı hibrit savaş ortamında tüm olumsuz şartlara rağmen askerlerin savaşma azim ve iradesini göstermelerini sağlamak ve bununla ilintili psikolojik yıkım ve benzeri felaketler sonrası personelin psikolojik sarsıntı ve gördüğü zararı en aza indirmektir (Howell, 2014).

Çalışma bulguları incelendiğinde, psikolojik dayanıklılık puanının oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. Önceki çalışmalara dayanarak, kurum içerisinde bu yönde yapılan eğitimlerin, personelin psikolojik dayanıklılığını güçlendirdiği söylenebilir. Burada psikolojik dayanıklılık ile ölçülen husus, askerlerin karşılaştığı zorluklar ve stresle başa çıkabilmesi, ilk şoku atlatıp görevine devam edebilmesi, her koşul ve şartlarda etkinliğini koruyabilmesidir. Diğer örgütlerden askeri örgütleri ayıran en önemli hususlarda biri de örgütün bulunduğu çevredir. Çevrenin yüksek risk ve belirsizlik içermesi ve çok dinamik bir yapıda olması, kriz ve savaş zamanlarını tanımlayan bir nitelemedir. Böyle bir çevrede önce varlığını sürdürmek sonra işlevselliğini sağlamak ve etkinliğini korumak, bunu yaparken değişen şartlara bağlı olarak ani ve yeni kararlar almak ve bu kararların etik olması örgüt çalışanları için en temel beklentilerden biridir. Askeri örgütler mensuplarını barış şartlarında hep böyle bir çevrede sağlıklı ve etik kararlar verecek şekilde eğitmekte ve formasyon vermektedir. Sonuçta görevin her şart ve koşulda etkin bir şekilde yerine getirilmesi için askeri yönetimler önemli bir çaba sarf etmektedir. Askeri hiyerarşinin veya raporlamanın sekteye uğrayabildiği durumlarda düşük seviyedeki takım liderlerinden önemli kararları kendileri almaları beklenmektedir. İşte bu karar verme sürecinde, etik iklime sahip askerlerin daha sağlıklı ve doğru kararlar alması beklenmektedir.

Kovid-19 salgını sebebiyle her ne kadar sağlık çalışanları arasında dayanıklılık ve ilintili değişkenler araştırılması akademisyenler arasında ilgi odağı olmaya devam etse de askeri alanda söz konusu kavram güncelliğini her dönemde korumaktadır. Askeri örgütlerin çevresi ve çalışma ortamı psikolojik dayanıklılık kavramına olan ilginin devamlı olmasına

sebebiyet vermiştir. Çalışma bulgularına göre, psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılığa olan etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisi görülmektedir. Bu bulgular daha önce yapılan çalışma sonuçları (Bakker ve Demerouti, 2017; Halbesleben, 2010; Mazzetti vd., 2021) ile tutarlılık göstermektedir. Ancak son zamanlarda ortaya konan örgütsel dayanıklılık kavramının örgütler bağlamında ele alınması, belirsiz ve dinamik bir çevrede var olan örgütlerin etkinliğini sürdürebilmesinde daha kapsamlı bir yaklaşım ortaya koyacaktır. Çünkü dayanıklılık unsuru çalışanlar kadar, ekip, takım ve örgüt seviyesinde de etkinliği korunması ve idamesi için önemini korumaktadır.

Ayrıca, askeri liderlerin etik değerleri ve etik iklimi dikkate alan yönetim sergilemesinin de askerlerin görevlerinin etkinliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Etik liderlik ile yapılacak çalışmalarla askeri liderlerin etik iklime etkisi ölçülebileceği gibi işe adanmışlık ve örgüte bağlılık gibi değişkenlerle örgütün performansına etkisi de dolaylı olarak ölçülebilecektir. Çünkü askeri örgütlerin başarısı veya performans değerlendirmesi tam anlamıyla kriz ve savaş ortamında verilen görevlerin ifasıyla ölçülebilir. Diğer performans ölçümleri subjektif ölçütlere bağlı kalmaktadır. Bu yüzden örgütün performansı ile güçlü ilişkileri ortaya konan duygusal bağlılık vb. değişkenleri performans ölçümünde kullanmak yerinde olacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Teorik Katkı

İşe adanmışlık, dinamik bir çevre ve hızlı teknolojik gelişmelerin getirdiği süratli dönüşüm ve küresel rekabet ortamında yöneticiler için çok önemli olan iş performansı ve mutluluğu veya iyi oluşu olumlu yönde etkilediği için önemini koruyan ve üzerinde yapılan çalışmaların artarak devam ettiği bir kavramdır.

İş gereklilikleri ve kaynakları kuramı başta olmak üzere birçok kuram, yaklaşım ve model ile işe adanmışlığa etki eden faktörler üzerine birçok çalışma yapılmaktadır. Burada amaç, işe adanmışlığı güçlendirecek İKY uygulamalarını tespit etmek ve geliştirmektir. Bunun yanında, örgüte bağlılık da benzer şekilde yöneticilerin arzu ettikleri performans ve iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu birçok çalışma ile teyit edilen bir kavramdır. Özellikle duygusal bağlılık boyutu son zamanlarda bu ilişkileri güçlendiren en önemli boyutu olarak öne çıkmaktadır.

Hatta bu iki kavram performans ve iş tatmini gibi önemli örgütsel çıktılara olan güçlü etkisinden dolayı birbirleri ile yakın anlamlarda kullanılmıştır ve aralarındaki ilişki tam ortaya konabilmiş değildir. Aracı değişken olarak işe adanmışlık üzerine yapılmış çalışmalardan farklı olarak, örgütsel etik iklim ve stratejik uyumlaşma değişkenleri ile duygusal bağlılık ilişkisindeki rolü bu çalışmada ortaya konmuştur. Bu sonuçların, işe adanmışlık öncülleri ve ardıllarına ilişkin model ve kuramların geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

İş gereklilikleri ve kaynaklar kuramı ilk zamanlarında tepeden aşağıya bir yaklaşımla ortaya çıkmış, zaman içerisinde çalışanın kaynaklarına odaklanarak aşağıdan yukarıya bir yaklaşımı benimsemiştir. Bu çalışmada; tepeden aşağıya yaklaşımı yansıtan örgütsel etik iklim ve stratejik uyumlaşma değişkenleri ve aşağıdan yukarıya bir yaklaşımı gösteren psikolojik dayanıklılık değişkeni birlikte ele alınarak her iki yaklaşım kullanılmıştır. Çalışma sonuçları, söz konusu yaklaşımları birleştiren çalışmalara yön verecektir.

Kovid-19 salgının etkisi ile stres altında ve birçok olumsuzluğa rağmen, yılmadan usanmadan işini yapabilmesinin ölçülebildiği "psikolojik dayanıklılık" ve "işe adanmışlık" kavramları, sağlık sektörü çalışanları üzerinde en çok araştırılan konulardan biri olmuştur.

Ancak bu çalışma, Türkiye’de üzerinde çok az çalışmanın bulunduğu savunma ve güvenlik sektöründe yapılmıştır. Çalışma sonuçları, sağlık sektörüne ilave olarak yönetim alanında yapılan çalışmalara alan zenginliği kazandıracaktır. Ayrıca, uluslararası alanyazında örgütsel etik iklim ve psikolojik dayanıklılık çalışmaları savunma örgütleri için ilgi çeken ve araştırılan popüler konular arasında yer almaktadır. Söz konusu sektörün, risk seviyesi yüksek ve dinamik bir çevrede varlığını sürdürmesi, bu değişkenler üzerinde çalışılmasının önemli bir etkenidir. Ulusal alanyazında savunma ve güvenlik alanında bu konuda yapılacak çalışmalara, çalışma bulguların katkı sağlaması beklenmektedir.

6.2. Uygulamaya Katkısı

Özellikle son zamanlarda iş gereklilikleri ve kaynakları modeli çerçevesinde, çalışanların işe adanmışlığını artıracak İKY uygulamaları üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Çalışan için uygun örgüt iklimi, çalışma ortamı, kişisel kaynakların güçlendirilmesi vb. yollarla işe adanmışlık, örgüte bağlılık güçlendirilmek istenmektedir. Yapılan çalışmanın buna yönelik İKY uygulamalarında kullanılabileceği; örgütün etik iklim algısının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılabileceği; psikolojik dayanıklılığı artıracak program ve eğitimler verilebileceği, çalışanın yaptığı işin örgütün hedeflerine katkısı yani stratejik uyumlaşma üzerine odaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmada örgütsel etik iklimin yüksek olması ve örgütte kurallar ikliminin hâkim olması, örgütün yapısı, kültürü ve uygulanan etik süreçler ile ilgili uyumluluk gösterdiği, etik kodlara sahip bir örgütün etik ikliminin güçlü olduğu teyit etmiştir. Bu bağlamda etik iklimi güçlendirmek için etik kod ve kuralları geliştirmek önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle iş dünyasında son zamanlarda yaşanan etik dışı davranışlar, etik davranış ve kuralların önemini artırmakta ve ülkeleri ve çeşitli meslek örgütlerini etik düzenleme ve kontrol mekanizmaları oluşturmaya yöneltmektedir. Son yirmi yılda bu tür çalışmalar ülkemizde de ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu çalışma göstermiştir ki, örgütte güçlü bir etik iklim algısının oluşması, sadece etik dışı davranış ve kararları önlemekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanın işe adanmışlık ve örgüte duygusal bağlılığını da güçlendirerek performans artışı ve iş tatmini gibi arzu edilen çıktılara da ulaşmaya imkân vermektedir.

Stratejik uyumlaşmanın, psikolojik dayanıklılık ve işe adanmışlıkla orta seviyede korelasyonu bulunmuştur. İşe adanmışlık ve duygusal bağlılığa etkisi ise diğer değişkenlerden daha fazladır. Dolayısıyla söz konusu değişkenleri güçlendirmek için stratejik uyumlaşma da yöneticiler tarafından kullanılabilecek bir yöntemdir.

Genel olarak, işe adanmışlığın duygusal bağlılık başta olmak üzere kısmi aracı etkisi, her türlü olumsuz koşullara rağmen sürdürülebilir bir performansı hedefleyen yöneticiler için İKY uygulamalarının odak noktasını oluşturacaktır. İşe adanmışlığı yükseltmeyi hedefleyen yöneticiler için iş ortamı, İKY süreç ve uygulamaları ve bunların çeşitlendirilmesi önemini koruyacaktır.

Örgüt ikliminin önemli bir parçasını oluşturan etik kodlar ve uygulamaları, sadece karar vermede bir rehber değil aynı zamanda çalışanın kendisini işine vermesi için uygun ortamın oluşmasını, sosyal desteği ve etkileşimi de sağlayarak birçok örgütsel çıktıya olumlu etki edecektir. Bu sebeple, etik iklim sağlıklı karar vermeye katkı sağlaması yanında diğer yönetim süreçlerinde de yöneticiler için uygun bir enstrüman olarak kullanılabilecektir.

İKY uygulamalarında stratejik uyumlaşma, kişi örgüt uyumundan farklı bir enstrüman olarak kullanılabilecektir. Bu kavramın işe adanmışlığa ve duygusal bağlılığa etkisi de dikkate alındığında, örgütün etkinliğinin artırılmasında yapılacak uygulamalara katkı sağlayacaktır.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Askeri örgütler, hiyerarşik, köklü ve ortak bir geçmişe sahip, uygulamalarında disiplinin hâkim olduğu yapılardır. Geleneksel bir örgüt yapısını korumakla birlikte, teknolojik değişimlere olan duyarlılığı, dinamik ve yüksek riskli iş ortamı, geleneksel yapısından farklı alt örgütlerin teşkiline de imkân vermektedir. Dolayısıyla örgütün genelinde tamamen homojen bir çalışan kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Örneklem sayısı her ne kadar istatistiksel olarak araştırma evreni için yeterli olsa da örgütün sadece iki alt yapısından örneklem seçilmiştir. Farklı sınıf ve branşlara göre bir seçim yapılamamıştır. Dolayısıyla bulgular bu gruplarla sınırlı kalmaktadır.

Psikolojik dayanıklılık için farklı tanımlara karşılık gelen birçok ölçek içerisinden biri seçilmiştir. Bununla birlikte, psikolojik dayanıklılık tanımına askerî açıdan en uygun olan ölçek kullanılmıştır ve sonuçlar da bu ölçeğe bağlı olmaktadır.

Anket usulüyle veri toplanmıştır. Her ne kadar ters kodlu sorular incelenerek tutarlı cevap vermeyen anketler değerlendirmeye alınmasa bile, ankete katılan tim ve takımların o anki psikolojik durumu ve işlerin yoğunluğu sebebiyle stres seviyesindeki değişiklikler objektifliği etkileyebilmektedir.

6.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Sosyal sorumluluk gibi farklı etik iklim alt boyutları ile işe adanmışlık boyutları arasındaki ilişkiler incelenerek daha detaylı sonuçlar elde edilebilir. Etik iklim alt boyutları ile işe adanmışlık alt boyutlarının ilişkisini inceleyen çalışmalar yapılması, işe adanmışlık üzerine geliştirilen kuramlara katkı sağlayacaktır. Ayrıca, askeri örgütler için etik iklim ölçeklerinin uyarlanması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

İş gereklilikleri ve kaynaklar kuramı bu çalışmanın sonuçlarına göre geliştirilerek, modeldeki diğer değişkenlerle önceki çalışmalarda kullanılan değişkenlerin ilişkileri ortaya konabilir. Bu kurama, çevresel bağlamda etik iklim, bir kaynak olarak da stratejik uyumlaşma kavramı dahil edilebilir ve model geliştirilebilir.

İşe adanmışlık üzerinde yoğun çalışmalar yapılmasına rağmen, güncelliğini koruyan ve örgüt çalışanları için bulunması arzu edilen önemli bir kavramdır. Ancak halen tam anlaşılabilmiş değildir ve geliştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. İşe adanmışlığın öncülleri ile örgütsel çıktı olarak duygusal bağlılık dışındaki iş performansı, iş tatmini gibi önemli çıktılar arasında işe adanmışlığın aracı etkisinin bu bağlamda incelenmesi kavramın geliştirilmesine fayda sağlayacaktır.

Daha yeni ve üzerinde daha az çalışılmış bir kavram olan stratejik uyumlaşmanın geliştirilmesine ve öncülleri ve ardılları ile birlikte açıklanabilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda, stratejik uyumlaşmanın psikolojik dayanıklılık ile işe adanmışlık arasındaki düzenleyici etkisine bakılabilir.

Askeri örgütler üzerinde yapılacak etik iklim çalışmalarının, örgütün kültürü ve liderlik tarzları ile ele alınmasının örgütün etik iklimi ve etik kodlarının daha iyi anlaşılmasına ve geliştirilmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Askeri örgütlerdeki mesleki etiğin örgüt etiğiyle önemli bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Çünkü askerlik aynı zamanda bir meslektir ve ulusal seviyede bu mesleğin icra edildiği tek bir örgüt

bulunmaktadır. Bu bakımdan, iş etiği, meslek etiği ve etik iklim kavramlarının birbirleri ile ilişkisinin irdelenmesi, askeri etik iklimin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Örgütsel dayanıklılık son zamanlarda öne çıkan ve tartışılan bir kavramdır. Ancak henüz bir ölçeği geliştirilememiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında, duygusal bağlılık ile ilişkisine bakılmasının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için uygun bir model oluşturmaları beklenmektedir.



7. KAYNAKLAR

- Aamodt, M. G. (2015). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Cengage Learning.
- Ahern, N. R., Kiehl, E. M., Lou Sole, M., ve Byers, J. (2006). A Review of Instruments Measuring Resilience. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 29(2), 103-125. <https://doi.org/10.1080/01460860600677643>
- Aksu, G., Eser, M. T., ve Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Alagaraja, M., ve Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17-37.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., ve Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alvino, L. (2014). Engage your employees or lose billions. *Forbes Magazine*.
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., ve Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Arslan, M. (2005). *İs ve Meslek Ahlakı (Business and Professional Ethics)*. Ankara: Siyasal yayinevi.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., ve Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
- Bakker, A. B., ve Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.

Bakker, A. B., ve Leiter, M. P. (Ed.). (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work ve Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Balfour, D. L., ve Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity ve Management Review*, 256-277.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A., ve Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142-153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.011>

Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., ve Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 750-762. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.704675>

Barnett, T., ve Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.

Bartels, K. K., Harrick, E., Martell, K., ve Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of business ethics*, 17(7), 799-804.

Bartels, L. K., Harrick, E., Martell, K., ve Strickland, D. (t.y.). The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management. 6.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.

Basim, H. N., ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., ve Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of applied psychology*, 90(3), 468.

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. <https://doi.org/10.1002/job.372>

Berkman, ümit, ve Arslan, M. (2009). Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetim. TUSİAD.

Biggs, A., Brough, P., ve Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301-317.

Blaique, L., Ismail, H. N., ve Aldabbas, H. (2022). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0197>

Bonanno, G. A., Galea, S., Bucciarelli, A., ve Vlahov, D. (2006). Psychological Resilience after Disaster: New York City in the Aftermath of the September 11th Terrorist Attack. *Psychological Science*, 17(3), 181-186.

Borhani, F., Jalali, T., Abbaszadeh, A., ve Haghdoust, A. (2014). Nurses' perception of ethical climate and organizational commitment. *Nursing Ethics*, 21(3), 278-288. <https://doi.org/10.1177/0969733013493215>

Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511. <https://doi.org/10.1080/09585190600878071>

Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of personality and social psychology*, 47(6), 1191.

Bridges, W. (1994). The End of the Job.[and] Seven Rules to Break in a De-Jobbed World. *Fortune*, 130(6), 62.

Brown, S. P., ve Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>

Buller, P. F., ve McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.

Bünyamin, H., DAĞLI, A., ve ELÇİÇEK, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800.

Büte, M. (2011). Etik iklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), Article 1.

Cameron, K., ve Caza, A. (2002). Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 9(1), 33-48. <https://doi.org/10.1177/107179190200900103>

Cameron, K., ve Dutton, J. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers.

Cao, Q., Baker, J., ve Hoffman, JamesJ. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: A meta-analysis. *International Journal of Production Research*, 50(2), 567-580. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.538742>

Carver, C. S. (1998). Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01217.x>

Chhatwani, M., Mishra, S. K., Varma, A., ve Rai, H. (2022). Psychological resilience and business survival chances: A study of small firms in the USA during COVID-19. *Journal of Business Research*, 142, 277-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.048>

Chordiya, R., Sabharwal, M., ve Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195.

Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.

Cohen, A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Psychology Press.

Cohen, D. V. (1995). Creating ethical work climates: A socioeconomic perspective. *Journal of Socio-Economics*, 24(2), 317. [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(95\)90024-1](https://doi.org/10.1016/1053-5357(95)90024-1)

Comrey, A. L., ve Lee, H. B. (2013). A First Course in Factor Analysis (2. bs). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315827506>

Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., ve Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>

Cooke, F. L., Wang, J., ve Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695-718.

Cooper-Hakim, A., ve Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.

Crawford, E. R., LePine, J. A., ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.

Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., ve Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 421.

Cullen, J. B., Victor, B., ve Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73(2), 667-674.

Cullen, J. B., Victor, B., ve Stephens, C. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics*, 18.

Çam, O., ve Büyükbayram, A. (2017). Nurses' Resilience and Effective Factors. *Journal of Psychiatric Nursing/Psikiyatri Hemşireleri Derneği*, 8(2).

Çetin, F., ve Basim, N. (2011). The role of resilience in the attitudes of job satisfaction and organizational commitment. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(3), 79-94.

Dawley, D. D., Hoffman, J. J., ve Lamont, B. T. (2002). Choice situation, refocusing, and post-bankruptcy performance. *Journal of Management*, 28(5), 695-717.

Decoene, V., ve Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations ve Production Management*, 26(4), 429-448. <https://doi.org/10.1108/01443570610650576>

Delaney, A. M. (2021). The relationships between a benevolent paternalistic managerial behavior, employee perceptions of a caring ethical organizational climate and affective organizational commitment in Mexico [Doktora Tezi]. Florida International University.

Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T., ve Foster, K. (2017). Nurses' resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International journal of nursing studies*, 70, 71-88.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Demirtas, O., ve Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>

Demirtaş, Ö. (2013). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi [Doktora Tezi]. Erciyes Üniversitesi.

Denison, D. R. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>

Deshpande, S. P. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 315-320. <https://doi.org/10.1007/BF00382957>

Domino, M. A., Wingreen, S. C., ve Blanton, J. E. (2015). Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 453-467. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2210-z>

Dönertaş, F. C. (2008). Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi / The effect of ethical climate on organizational trust [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duh, M., Belak, J., ve Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0519-9>

Dunham, R. B., Grube, J. A., ve Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.

Dutton, J. E., ve Ragins, B. R. (2017). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Psychology Press.

Elçi, M. E. (2003). Etik iklimin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erdil, O., Ertürk, A., ve Aksoy Kürü, S. (2017). Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 133-151. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.36>

Erkuş, A., ve Selvi, H. (2019). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme III: Ölçek uyarlama ve " norm" geliştirme. Pegem Akademi.

Eser, G. (2007). Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi / The role of ethical climate and trust in supervisor on organizational commitment [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fischer, R., ve Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.14>

Fletcher, D., ve Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European psychologist*, 18(1), 12.

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>

Frese, M. (2008). The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 67-69. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00012.x>

Fritzsche, D. J. (2000). Ethical Climate and the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 25.

Fritzsche, D. J., ve Becker, H. (1983). Ethical behavior of marketing managers. *Journal of Business Ethics*, 2(4), 291-299.

Fu, W., Deshpande, S. P., ve Zhao, X. (2011). The impact of ethical behavior and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. *Journal of business ethics*, 104(4), 537-543.

Gagné, M., ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- Garmezy, N. (1991). Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatric annals*, 20(9), 459-466.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Grant, A. M., ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Green, K. T., Calhoun, P. S., Dennis, M. F., ve Beckham, J. C. (2010). Exploration of the resilience construct in posttraumatic stress disorder severity and functional correlates in military combat veterans who have served since September 11, 2001. *The Journal of clinical psychiatry*, 71(7), 6966.
- Guo, Y., Plummer, V., Lam, L., Wang, Y., Cross, W., ve Zhang, J. (2019). The effects of resilience and turnover intention on nurses' burnout: Findings from a comparative cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 28(3-4), 499-508. <https://doi.org/10.1111/jocn.14637>
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 48-75.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Hackett, R. D., Bycio, P., ve Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.15>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445.
- Hair, J., Tatham, R., Anderson, R., ve Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* Prentice-Hall London.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., ve Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hakanen, J. J., ve Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 2(1), 85-101.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Harms, P., Brady, L., Wood, D., ve Silard, A. (2018). Resilience and well-being. *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

He, K., Oláh, J., ve Hasan, M. (2022). The influence of psychological ownership and social support on organizational resilience: The mediating role of organizational identity. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), Article 3. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16571>

Hetzel-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M., ve Spurgeon, N. S. (2020). Work Engagement and Resiliency Impact the Relationship Between Nursing Stress and Burnout. *Psychological Reports*, 123(5), 1835-1853. <https://doi.org/10.1177/0033294119876076>

Hillmann, J., ve Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.

Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., ve Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.

Hobfoll, S. E., ve Schumm, J. A. (2009). Conservation of resources theory: Application to public health promotion. *Emerging theories in health promotion practice and research*, 2, 131-156.

Hoffman, W. M., Frederick, R. E., ve Schwartz, M. S. (2014). *Business ethics: Readings and cases in corporate morality*. John Wiley ve Sons.

Hoge, E. A., Austin, E. D., ve Pollack, M. H. (2007). Resilience: Research evidence and conceptual considerations for posttraumatic stress disorder. *Depression and anxiety*, 24(2), 139-152.

Hoşgör, H., ve Yaman, M. (2022). Investigation of the relationship between psychological resilience and job performance in Turkish nurses during the Covid-19 pandemic in terms of descriptive characteristics. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 44-52. <https://doi.org/10.1111/jonm.13477>

Howell, A. (2014). Resilience, war, and austerity: The ethics of military human enhancement and the politics of data: *Security Dialogue*. <https://doi.org/10.1177/0967010614551040>

Hrebiniak, L. G., ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.

Huey Jr, S. J., ve Weisz, J. R. (1997). Ego control, Ego resiliency, and the Five-Factor Model as predictors of behavioral and emotional problems in clinic-referred children and adolescents. *Journal of abnormal psychology*, 106(3), 404.

- Hung, Y.-C., ve Tsai, T.-Y. (2015). Ethical Work Climate and Organizational Citizenship Behavior in the Taiwanese Military. *Military Psychology*, 28(1), 34-49. <https://doi.org/10.1037/mil0000096>
- Hung, Y.-C., Tsai, T.-Y., ve Wu, Y.-F. (2015). The effects of ethical work climate on organizational commitment in Taiwanese Military units. *Chinese Management Studies*, 9(4), 664-680. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2014-0172>
- Hunter, A. J. (2001). A cross-cultural comparison of resilience in adolescents. *Journal of Pediatric Nursing*, 16(3), 172-179. <https://doi.org/10.1053/jpdn.2001.24180>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., ve Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., ve Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jarrett, T. (2008). Warrior Resilience Training in Operation Iraqi Freedom: Combining rational emotive behavior therapy, resiliency, and positive psychology. *US Army Medical Department Journal*, 32-38.
- Jex, S. M., ve Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in personnel and human resources management*, 9(31), 1-365.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kantur, D., ve İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management ve Organization*, 18(6), 762-773.
- Kelley, S. W., ve Dorsch, M. J. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 11(4), 55-66.
- Kim, D., ve Vandenberghe, C. (2020). Ethical Leadership and Team Ethical Voice and Citizenship Behavior in the Military: The Roles of Team Moral Efficacy and Ethical Climate. *Group ve Organization Management*, 45(4), 514-555. <https://doi.org/10.1177/1059601120920050>
- Kim, M., ve Beehr, T. A. (2018). Challenge and hindrance demands lead to employees' health and behaviours through intrinsic motivation. *Stress and Health*, 34(3), 367-378. <https://doi.org/10.1002/smi.2796>
- King, D. D., Newman, A., ve Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>

- King, G. A., ve Rothstein, M. G. (2010). Resilience and leadership: The self-management of failure. İçinde Self-management and leadership development. Edward Elgar Publishing.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3. Baskı). New York, NY: Guilford, 14, 1497-1513.
- Ko, J.-W., Price, J. L., ve Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, 82(6), 961.
- Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. Harper and Row.
- Kohlberg, L., ve Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16(2), 53-59.
- Kossek, E. E., ve Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A Review Using a Grounded Integrated Occupational Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 00-00. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1159878>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kuok, A. C., ve Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2).
- Laratta, R. (2009). Ethical climate in nonprofit organizations: A comparative study. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(7/8), 358-371. <https://doi.org/10.1108/01443330910975678>
- Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 164-180.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Lingle, J. H., ve Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it? *Management review*, 85(3), 56.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., ve Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (C. 198). Oxford university press Oxford.

- Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and Resilience: A Study of High-Risk Adolescents. *Child development*, 62(3), 600-616.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., ve Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Macey, W. H., ve Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malloy, D. C., ve Agarwal, J. (2010). Ethical Climate in Government and Nonprofit Sectors: Public Policy Implications for Service Delivery. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9777-1>
- Mangundjaya, W. L., ve AMIR, M. T. (2021). Testing Resilience and Work Ethics as Mediators Between Charismatic Leadership and Affective Commitment to Change. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 401-410. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0401>
- Mansoara, N., ve Puspaningrum, A. (2021). The effect between ethical climate and organizational culture on deviant behavior through organizational commitment as a mediation variable. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(1), 108-111.
- Martin, K. D., ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227.
- Masten, A. S., ve Wright, M. O. (2010). Resilience over the lifespan: Developmental perspectives on resistance, recovery, and transformation.
- Mathieu, J. E., ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., ve Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. *Handbook of employee engagement*.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., ve Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., ve Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 003329412111051988.

- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., ve Guglielmi, D. (2018). Are Workaholism and Work Engagement in the Eye of the Beholder?: A Multirater Perspective on Different Forms of Working Hard. *European Journal of Psychological Assessment*, 34(1), 30-40. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000318>
- McLarnon, M. J. W., Rothstein, M. G., ve King, G. A. (2021). Resiliency to adversity in military personnel: The role of self-regulation. *Military Psychology*, 33(2), 104-114. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1897492>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Messervey, D. L., ve Squires, E. C. (2021). Empirical Research on Military Ethical Behaviour. İçinde A. M. Sookermany (Ed.), *Handbook of Military Sciences* (ss. 1-19). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_58-1
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. p., ve Allen, N. j. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mitonga-Monga, J., ve Cilliers, F. (2015). Ethics culture and ethics climate in relation to employee engagement in a developing country setting. *Journal of Psychology in Africa*, 25(3), 242-249. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1065059>

Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (2013). Employee—Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.

Neubaum, D., Mitchell, M., ve Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. *Journal of business ethics*, 52(4), 335-347.

Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., ve Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. 38.

Ngoma, M., ve Dithan Ntale, P. (2016). Psychological capital, career identity and graduate employability in Uganda: The mediating role of social capital. *International Journal of Training and Development*, 20(2), 124-139.

Ojo, A. O., Fawehinmi, O., ve Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/su13052902>

O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.

Özdemir, N., ve Adıgüzel, V. (2021). The relationship between social intelligence, self-esteem and resilience in healthcare professionals and the affecting factors. *Journal of Psychiatric Nursing*.

Pangarkar, A., ve Kirkwood, T. (2013). Four ways to gain employees commitment. Association for Talent Development.

Parboteeah, K., ve Kapp, E. (2008). Ethical Climates and Workplace Safety Behaviors: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9452-y>

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., ve Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.

Parker, S. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology*, 49(3), 447-469. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>

Paul, H., Bamel, U. K., ve Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308-324. <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>

- Pauly, B., Varcoe, C., Storch, J., ve Newton, L. (2009). Registered nurses' perceptions of moral distress and ethical climate. *Nursing ethics*, 16(5), 561-573.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of business ethics*, 41(4), 313-326.
- Philippe, F. L., Lecours, S., ve Beaulieu-Pelletier, G. (2009). Resilience and Positive Emotions: Examining the Role of Emotional Memories. *Journal of Personality*, 77(1), 139-176. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00541.x>
- Pickering, M. A., Hammermeister, J., Ohlson, C., Holliday, B., ve Ulmer, G. (2010). An exploratory investigation of relationships among mental skills and resilience in warrior transition unit cadre members. *Military Medicine*, 175(4), 213-219.
- Pietrzak, R. H., Johnson, D. C., Goldstein, M. B., Malley, J. C., Rivers, A. J., Morgan, C. A., ve Southwick, S. M. (2010). Psychosocial buffers of traumatic stress, depressive symptoms, and psychosocial difficulties in veterans of Operations Enduring Freedom and Iraqi Freedom: The role of resilience, unit support, and postdeployment social support. *Journal of affective disorders*, 120(1-3), 188-192.
- Polatçı, S., ve Demirer, M. C. (2019). Örgütlerde bağlılık odakları: Kuramsal bir bakış. *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1), 34-52.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Putranta, M. P., ve Kingshott, R. P. J. (2011). The Relationships Between Ethical Climates, Ethical Ideologies and Organisational Commitment Within Indonesian Higher Education Institutions. *Journal of Academic Ethics*, 9(1), 43-60. <https://doi.org/10.1007/s10805-010-9122-z>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., ve Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 776.
- Raper, M. J., Brough, P., ve Biggs, A. (2020). Evidence for the impact of organisational resources versus job characteristics in assessments of occupational stress over time. *Applied Psychology*, 69(3), 715-740.
- Reich, J. W., Zautra, A. J., ve Hall, J. S. (2010). *Handbook of adult resilience*. Guilford Press.
- Reivich, K. J., Seligman, M. E., ve McBride, S. (2011). Master resilience training in the US Army. *American psychologist*, 66(1), 25.
- Reynolds, A., ve Lewis, D. (2018). The two traits of the best problem-solving teams. *Harvard Business Review*, 2.

- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D., ve Alexandre, N. (2021). Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: Mediating role of affective well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 1015-1029. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2122>
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Rothstein, M. G., McLarnon, M. J. W., ve King, G. (2016). The Role of Self-Regulation in Workplace Resiliency. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 416-421. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.32>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, 1, 54.
- Salanova, M., Agut, S., ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. (C. 45, Sayı 2). American Psychological Association.
- Schminke, M., Arnaud, A., ve Kuenzi, M. (2007). The Power of Ethical Work Climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.005>
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*, 28.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Schroeder, D. (2002). Ethics from the top: Top management and ethical business. *Business Ethics: A European Review*, 11(3), 260-267. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00284>
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54.

Schwepker, C. H., Ferrell, O. C., ve Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108. <https://doi.org/10.1007/BF02894345>

Seligman, M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction. İçinde Flow and the foundations of positive psychology* (ss. 279-298). Springer.

Shafnaz, S. (2019). A Study on the Impact of Ethical Climate on Work Engagement: With Special Reference to Operational Level Employees at Brandix Lingerie Wathupitiwela. *Journal of Management and Tourism Research*, 2(1), 17-32.

Shahnawaz, M. G., ve Jafri, M. (2009). Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.

Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>

Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., ve Kim, M. S. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2144-5>

Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma.

Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. (2004). *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

Siebert, A. (2005). *The resiliency advantage: Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks*. Berrett-Koehler Publishers.

Simha, A., ve Cullen, J. B. (2012). Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0156>

Simmons, A., ve Yoder, L. (2013). Military Resilience: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 48(1), 17-25. <https://doi.org/10.1111/nuf.12007>

Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of economic perspectives*, 5(2), 25-44.

Simons, J. C., ve Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.

Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., ve Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194-200.

Solinger, O. N., Van Olffen, W., ve Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70.

Stazyk, E. C., Pandey, S. K., ve Wright, B. E. (2011). Understanding Affective Organizational Commitment. *The American Review of Public Administration*, 22.

Stewart, M., Reid, G., ve Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of pediatric nursing*, 12(1), 21-31.

Sun, J., Buys, N., Wang, X., ve McAuley, A. (2011). Using the concept of resilience to explain entrepreneurial success in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 11(2/3/4), 182. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2011.044637>

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2020). Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı. Nobel.

Tannenbaum, A. S. (1962). Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 236-257.

Tavakol, M., ve Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.

TDK. (2022, Ekim 17). TDK. TDK. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=ahlak>

Teymoori, E., Rahmani, V., Fereidouni, A., Khachian, A., ve Hannani, S. (2022). Ethical climate of the operating room from the perspective of the surgical team and its relationship with organizational culture and organizational commitment. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 26, 100238. <https://doi.org/10.1016/j.pcorm.2021.100238>

Theodoridou, D. (2021). The effect of organizational culture and climate on job satisfaction, work engagement and affective commitment: The case of a not for profit educational organization. [Doktora Tezi]. University of Macedonia.

Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.

Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00275>

Tulucu, F., Anasori, E., ve Kinali Madanoglu, G. (2022). How does mindfulness boost work engagement and inhibit psychological distress among hospital employees during the COVID-19 pandemic? The mediating and moderating role of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 42(3-4), 131-147. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.2021182>

Tusaie, K., ve Dyer, J. (2004). Resilience: A Historical Review of the Construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.

- Ülgen, H., ve Mirze, S. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim (Cilt 7). Beta.
- Van Breda, A. D. (2001). Resilience theory: A literature review (MPI/R/104/12/1/4). South African Military Health Service, Military Psychological Institute, Social Work Research ve Development.
- Van Wart, M. (2003). Codes of Ethics as Living Documents. *Public Integrity*, 5(4), 331-346. <https://doi.org/10.1080/15580989.2003.11770958>
- Vandenberg, R. J., ve Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 18(1), 153-167.
- Vandenberg, R. J., ve Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of applied psychology*, 78(4), 557.
- Venezia, G., Venezia, C. C., ve Hung, C. (2010). A comparative study of ethical work climates among public and private sector Asian accountants. *International Business ve Economics Research Journal (IBER)*, 9(4).
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N., ve Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of management review*, 9(3), 513-525.
- Verweij, D., Hofhuis, K., ve Soeters, J. (2007). Moral Judgement within the Armed Forces. *Journal of Military Ethics*, 6(1), 19-40. <https://doi.org/10.1080/15027570701228545>
- Victor, B., ve Cullen, J. B. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. İçinde W. C. Frederick (Ed.), *Research in Corporate Social Performance*. JAI Press.
- Victor, B., ve Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33.
- Vogus, T. J., ve Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418-3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Wagnild, G. M., ve Young, H. M. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-17847.
- Weber, J., ve Gerde, V. (2011). Organizational Role and Environmental Uncertainty as Influences on Ethical Work Climate in Military Units. İçinde *Journal of Business Ethics* (Sy 01674544; *Journal of Business Ethics*, C. 100, Sayı 4, ss. 595-612). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0698-4>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>

Weick, K. E., ve Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., ve Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J., ve Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 140-153.

Werner, E. E. (1995). Resilience in Development. *Current Directions in Psychological Science*, 4(3), 81-85.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7.

Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, 17.

Williams, L. J., ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219.

Wood, R., ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.

Wright, M. O., ve Masten, A. S. (2005). Resilience Processes in Development. İçinde S. Goldstein ve R. B. Brooks (Ed.), *Handbook of Resilience in Children* (ss. 17-37). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-306-48572-9_2

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational behavior*, 24(4), 437-442.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Xu, H., Cao, X., Jin, Q., Wang, R., Zhang, Y., ve Chen, Z. (2022). Distress, support and psychological resilience of psychiatric nurses as second victims after violence: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*.

Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., ve Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.

Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaqub, R. M. S., Mahmood, S., Azhar, M. S., ve Adnan, M. (2021). Moderating Role of Ethical Climate on the Relationship between Employee Resilience, Personality Traits and Employee Commitment: A Developing Country Perspective. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 10(2), 170-184.

Yener, M., Yaldıran, M., ve Ergun, S. (2012). The Effect of Ethical Climate on Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 724-733. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1050>

Yeşil, S., Yüksel, M., ve Ceylan, S. (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 19-38.

Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2008). Leveraging Psychological Capital in Virtuous Organizations: Why and How? İçinde *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World's Leading Management Thinkers* (ss. 141-162). World Scientific.

Yörük, S., ve Güler, D. (2021). The relationship between psychological resilience, burnout, stress, and sociodemographic factors with depression in nurses and midwives during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study in Turkey. *Perspectives in psychiatric care*, 57(1), 390-398.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., ve Guerra-Baez, R. (2016). Exploring the Influence of Ethical Climate on Employee Compassion in the Hospitality Industry. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 605-617. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2415-1>

8. EKLER

EK-1. Etik Onam Formu



**ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ (AYBÜ)
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
PROJE ONAY BELGESİ**



Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü öğrencilerinden Haldun KOÇAK'ın, 'Örgütsel etik ikliminin, stratejik uyumlaşmanın ve psikolojik dayanıklılığın örgütsel duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü' adlı araştırması değerlendirilmiştir. (Bu kısım başvuru sahibi tarafından doldurulmalıdır)

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.

Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.

Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.



AYBÜ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI (Etik Kurul tarafından doldurulacaktır)	
Araştırma kodu (Yıl – Araştırma sıra no)	2022 – 1217
Başvuru formunun Etik Kurula ulaştığı tarih	21.11.2022
Etik Kurul Karar toplantı tarihi ve karar no	08.12.2022 - 20 - 1217
Yer	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Esenboğa Külliyesi
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BAŞKANI VE ÜYELER:

Prof. Dr. Hakkı ODABAŞ	Başkan
Doç. Dr. Musa ÖZTÜRK	Üye
Doç. Dr. Ömer ASLAN	Üye
Doç. Dr. Özge GÖKBULUT ÖZDEMİR	Üye
Doç. Dr. Ali POLAT	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Nur Betül ATAĞUL	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Recep YORULMAZ	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Semih CEYHAN	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Keziban Büşra KAYNAK EKİCİ	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Gülay YAZICI	Üye
Öğr. Gör. Dr. İrem ŞENGÜL	Üye

EK-2. Bilgilendirilmiş Onam Formu

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Haldun Koçak tarafından yürütülen “Örgütsel Etik İklimin, stratejik uyumlaşmanın ve psikolojik dayanıklılığın örgütsel duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü” başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **cıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Amacı: Türkiye’deki bir kamu kurumunda Örgütsel Etik İklimin, stratejik uyumlaşmanın ve psikolojik dayanıklılığın örgütsel duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü ortaya koymaktır.
- Araştırmanın İçeriği: Nicel bir çalışmadır.
- Araştırmanın Nedeni: ☐ Bilimsel araştırma ☒ Tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi: iki yıl
- Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı:650
- Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Ankara ve Isparta’daki Askeri Eğitim Merkezleri

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:.....

İmzası:

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:.....

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

Araştırmacının

Adı-Soyadı:..Haldun KOÇAK

İmzası:

EK-3. Anket Formu

Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak cevaplamanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemekten önce açıklamaları ve ifadeleri dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve sonuçları TSK'nın insan kaynakları yönetimi ile eğitim ve öğretim sürecinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Cevaplarınız gizli tutulacağından ve kodlanacağından **kesinlikle kimlik bilgilerinizi** (Adı Soyadı, Sicili vb.) anket formuna **yazmayınız**.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Aşağıdaki sorulara uygun olan cevabı (X) işaretleyiniz.

1. Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 yıl ve üstü

2. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu nedir?

() Ön Lisans / Yüksek okul () Lisans/Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

3. Mesleğe başlamak için mezun olduğunuz kaynak (eğitim kurumu) hangisidir?

() Askeri Okul (Asb.hazırlama okulu, harp okulu vb.) () Sivil Okul (Yüksek okul, üniversite vb.)

4. Kurum içerisinde hangi statüde bulunuyorsunuz?

() Subay () Astsubay

Lütfen aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumu dikkate alarak; (olmasını istediğiniz gibi değil var olan durumu düşünerek) cevaplandırınız. Verdiğiniz cevaplarda samimi olmanız bizim için çok önemlidir.

Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “hiç katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum”a doğru uzanan ölçek üzerinde (X) işaretleyiniz.
(Kurum = Türk Silahlı Kuvvetleri)

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalıştığım kurumun temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.					
2. Bu kurumda en önemli husus, tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir.					
3. Bu kurumda çalışanların temel gayesi, kurumdaki diğer çalışanlar için en iyi olanı düşündürmektir.					
4. Bu kurumda çalışanlar, birbirlerinin menfaatlerini gözetirler.					
5. Bu kurumda her zaman devlet ve millet için doğru olan şeyin yapılması beklenir.					
6. Bu kurumda her zaman geçerli ve doğru olan; görevin layıkıyla yapılmasıdır.					
7. Bu kurumda her bir çalışandan görevini en iyi bir şekilde yapması beklenir.					
8. Bu kurumda çalışanların her şeyden önce kanun, mevzuat ve mesleki standartlara uyması beklenir.					
9. Bu kurumda yasalara ve askeri nezaket kurallarına (41 madde) uymak esas düşüncedir.					
10. Bu kurumda çalışanların yasal mevzuat ve mesleki standartlara sıkı bir şekilde bağlı kalması beklenir.					
11. Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulacak husus kanunları ihlal edip etmediğidir.					
12. Bu kurumda kurallara ve teamüllere (yazılı olmayan kural ve uygulanış biçimi) uymak oldukça önemlidir.					
13. Herkesin kurumun kurallarına ve teamüllerine uyması beklenir.					
14. Kurumda başarılı olan çalışanlar, kurallara uygun hareket edenlerdir.					
15. Bu kurumda çalışanlar amirlerinin verdiği emirlere mutlak itaat ederler.					
16. Bu kurumda çalışanlar, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar.					
17. Bu kurumda çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar.					
18. Sonuçlarına bakmaksızın, kurumun menfaatleri doğrultusunda, çalışanlardan her şeyi yapmaları beklenir.					
19. Çalışanlar kurumun menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.					
20. Yapılan işler sadece kurumun çıkarlarına zarar verdiği zaman hoş karşılanmaz ve kabul görmez.					
21. Bu kurumda kişisel ahlaki değerlere yer yoktur.					
22. Bu kurumda çalışanlar öncelikle görevin getirdiği mali yükü göz önünde bulundururlar.					
23. Bu kurumda çalışanların kendi kişisel ve ahlaki değerlerine uygun hareket etmeleri beklenir.					
24. Bu kurumda çalışanlar, neyin doğru ve yanlış olduğuna kendileri karar verirler.					
25. Bu kurumda, her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışının var olduğu önemle göz önünde bulundurulur.					
26. Bu kurumda çalışanlar kendi kişisel ahlaki değerlerine göre davranırlar.					

Lütfen aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumu dikkate alarak; (olmasını istediğiniz gibi değil var olan durumu düşünerek) cevaplandırınız. Verdiğiniz cevaplarda samimi olmanız bizim için çok önemlidir. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “hiç katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum”a doğru uzanan ölçek üzerinde (X) işaretleyiniz. (Kurum = Türk Silahlı Kuvvetleri)		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
27. İş hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.						
28. Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissim bulunmuyor.						
29. Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.						
30. Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi görüyorum.						
31. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.						
32. Kendimi kurumda “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.						
33. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.						
34. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.						
35. Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.						
36. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.						
37. Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.						
38. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.						
Kurumun stratejik hedeflerinin ve önceliklerinin tamamen farkındayım.						
Yaptığım görevin ve mesainin kurumun stratejik öncelikleri ile nasıl uyduğu farkındayım.						
Çalıştığım birimin/birliğin hedeflerine ulaşmasının kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasına nasıl katkı sağlayacağını çok net biliyorum.						
Kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak benim için önemlidir.						
İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.						
İşime karşı istekli ve hevesliyim.						
Çalışırken kendimi işime kaptırırım.						

Zamanınızı ayırdığınız ve ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

EK-4. Ölçek Kullanımına Yönelik İzinler

Request for strategic alignment scale - İleti - Posta

Yanıtla

Tümünü yanıtla

İlet

Arşivle

Sil

Bayrak ekle

Yeni Outlook'u deneyin

Re: Request for strategic alignment scale

AB

Amanda Biggs

02:03

Kime: HALDUN KOÇAK

Good afternoon,

Thank you for your email.

Yes, please feel free to use the scale. Do you have the items?

I wish you all the best with your research.

Kind regards
Amanda

Get [Outlook for Android](#)

From: HALDUN KOÇAK

Sent: Thursday, June 8, 2023 11:26:08 PM

To: Amanda Biggs

Subject: Request for strategic alignment scale

Dear Professor,

I am a doctoral student at Yıldırım Beyazıt University. I kindly request your permission to use your strategic alignment scale , which you used in the article titled "Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis", in my doctoral dissertation titled the mediating role of work commitment in the effect of organizational ethical climate, psychological resistance and strategic alignment on affective commitment.

Best regards

UWES-3 Kullanım Talebi - İlet - Posta

Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Arşivle Sil Bayrak ekle ... Yeni Outlook'u deneyin

Re: UWES-3 Kullanım Talebi

 9.06.2023 21:52

Kime: HALDUN KOÇAK

2023-06-08 16:01, HALDUN KOÇAK yazmış:

> Değerli hocam,

>

> Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler

> Enstitüsünde "Örgütsel etik ikliminin, stratejik uyumlaşmanın

> ve psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılığa etkisinde

> işe adanmışlığın aralıcılık rl" adlı doktora tezini

> yazmaktayım.

>

> "İşe Tutulma Ölçeğİ Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik

> ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6)

> Önerisi" adlı makalenizde Türkçeye uyarladığınız işe

> tutulma ölçeğini doktora tezimde kullanmak maksadıyla izninizi

> talep ediyorum.

>

> Saygılarımı sunuyorum.

Merhaba. Ölçeğİ çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. H. Nejat Basım

yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği - İleti - Posta

Yanıtla Tümüü yanıtla İlet Arşivle Sil Bayrak ekle Yeni Outlook'u deneyin

yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği

NB

Kime: HALDUN KOÇAK

[Tüm ekleri kaydet](#)

psikolojik dayanıklılık... 281,62 KB

psikolojik dayanıklılık ölçeği... 163,67 KB

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği.doc 95,5 KB

Değerli Haldun Koçak,
Mesajınızı bu adresimden yanıtlıyorum. Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Ölçeğin yer aldığı makaleyi, makalenin sonunda yer alan ölçeğin word ortamındaki halini ve değerlendirme esaslarını içeren bilgi notunu ekte gönderiyorum. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Ölçek kullanım talebi - İleti - Posta

Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Arşivle Sil Bayrak ekle Yeni Outlook'u deneyin

Ynt: Ölçek kullanım talebi

AD Abidin DAĞLI
9.06.2023 14:49

Kime: HALDUN KOÇAK

[Tüm ekleri kaydet](#)

 3. ÖRGÜTSEL BAĞ ÖLÇEĞİ...
566,35 KB

 4. Bağlılık Ölçeği Orijinal.pdf
151,85 KB

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nihal ACAR,
Taraflımızdan Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni çalışmalarınızda memnuniyetle kullanabilirsiniz. Ölçeğin orijinal ve uyarlanmış formu ekte sunulmuştur. İyi çalışmalar diliyorum.
Sevgilerimle.
Doç. Dr. Abidin DAĞLI

Gönderen: HALDUN KOÇAK
Gönderildi: 8 Haziran 2023 Perşembe 03:03:47
Kime: Abidin DAĞLI
Bilgi:
Konu: Ölçek kullanım talebi

Sayın Abidin Dağlı,

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Örgütsel etik ikliminin, stratejik uyumlaşmanın ve psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılığa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü" adlı doktora tezini yazmaktayım.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması adlı makalenizde Türkçe'ye başarıyla uyarladığınız ölçeği doktora tezimde kullanmak maksadıyla izninizi talep ediyorum.