

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN
AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
İŞE TUTULMANIN ARACILIK ROLÜ:
TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
Kutay AKIN**

ANKARA-2020

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN
AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
İŞE TUTULMANIN ARACILIK ROLÜ:
TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
Kutay AKIN**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

ANKARA-2020

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Doktora Programı çerçevesinde Kutay AKIN tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 28 /01/2020

Tez Adı: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ARACILIK ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)

İmza

Prof. Dr. H. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi) (Danışman)



Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN (Başkent Üniversitesi)



Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR (Başkent Üniversitesi)



Doç. Dr. Bahar AŞCI (Türk Hava Kurumu Üniversitesi)



Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA (Atılım Üniversitesi)



ONAY

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Tarih: ... / ... /

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih:10/02/2020

Öğrencinin Adı, Soyadı	: Kutay AKIN
Öğrencinin Numarası	: 21510160
Anabilim Dalı	: İşletme Anabilim Dalı
Programı	: İşletme Doktora Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı	: Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Tez Başlığı	: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü: Türk Savunma Sanayinde bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 241 sayfalık kısmına ilişkin, 21/01/2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %8'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç,

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:



ONAY

Tarih: 10/02/2020



Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Öğrenci Danışmanı

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve tez sürecim kapsamında her zaman her konuda bana desteklerini esirgemeyen, bu süreçte hem yol gösterici hem de yol arkadaşı olan tez danışmanım ve kıymetli hocam Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tez çalışmalarım süresince kıymetli yorumları ve yönlendirmeleri için Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN'e, Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR'a, Doç. Dr. Bahar AŞÇI'ya, Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA'ya ve Doç. Dr. Oktay YANIK'a; tez aşamasına gelene kadar biz öğrencileri kıymetli bilgileri ile yetiştiren ve geliştiren Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU'na, Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ'ya, Prof. Dr. Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU'na, Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN'e, Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Erkan YILDIZ'a çok teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde desteğini esirgemeyen Dr. M. Yavuz AKA'ya, Dr. Abdurrahman BAŞ'a; araştırmaya katılan çok kıymetli katılımcılara; bu katılımcılara ulaşmak için yardımcı olan sevgili aracı arkadaşlarıma ve Sayın Aysun DOĞAN'a bu kıymetli destekleri için teşekkür ederim.

Tüm bu zorlu süreçte bana destek olan, anlayış gösteren ve bu çalışmanın sonuca ulaşmasında en büyük payı olan sevgili eşim Sibel AKIN'a; bana hayat enerjisi veren sevgili kızım İpek ve sevgili oğlum Poyraz'a ve bu süreçte aileme destek olan Sayın Ufuk KÖSEOĞLU ve Sayın Mustafa KÖSEOĞLU'na minnetlerimi iletmeyi borç bilirim.

ÖZET

Kutay AKIN, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2020

Bu araştırmanın amacı, Türk Savunma Sanayi özel işletmelerinde, örgütsel adalet algısı ve psikolojik sermayenin, akış deneyimi üzerindeki etkisini araştırmak ve bu etkiye işe tutulmanın aracılık edip etmediğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçtan hareket ile Türk Savunma Sanayini ciroları kapsamında temsil eden kurumsal özel işletmelere ait 533 çalışandan oluşan bir örneklem grubundan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Bu veri ışığında gerçekleştirilen analizler sonucunda, işe tutulma davranışının anlamlı derecede akış deneyimine öncül olduğu, bu öncüllük kapsamında da psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi ilişkisine aracılık ettiği görülmüştür. Örgütsel adalet algısının işe tutulma ile yakından ilişkili olduğunun saptanmasına karşın, akış deneyimi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüş ancak, işe tutulma üzerinden akışı etkilediği sonucuna varılmıştır. Yazında oldukça sık tartışılan ve halen bir sonuca varılamamış olan işe tutulma ve akış deneyimi ilişkisi de incelenmiştir. Bu kapsamda, bu iki kavramın, bu örneklem itibarında birbirlerine çok yakın kavramlar olduğu ancak ayrıştığı hatta işe tutulmanın akış deneyimine öncül olduğu görülmüştür. Yazın dikkate alınarak, her ne kadar aksi hipotezlenmiş olsa da, örgütsel adalet algısının bu örnekte akış deneyimi ile yüksek seviyede ilişkisinin olmadığı ön görülmüş ve sonuçlar da bunu desteklemiştir. Savunma sanayi personelinin adaletsizlik algısına; yüksek derecede kalifiye olmasına ve benzer koşullarda başka şirketlerde de çalışma ihtimali olmasına rağmen, işlerinde özveri ve adanma ile çalıştığı öne sürülmektedir. Bu araştırma kapsamında geliştirilen kuramsal model, bilindiği kadarıyla ilk defa bu çalışma ile test edilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulguların, yönetim alanında önemli bir kuramsal boşluğu dolduracağına; gerek araştırmacılara, gerek yönetici ve çalışanlara ve gerekse uygulamacılara faydalı olacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet algısı, psikolojik sermaye, işe tutulma, akış deneyimi, Türk Savunma Sanayi.

ABSTRACT

Kutay AKIN, The Mediating Role of Job Engagement in the Relationship of Psychological Capital and Organizational Justice Perception on Flow: A Research in Turkish Defense Industry, Başkent University, Institute of Social Sciences, Doctorate of Business Administration, 2020

The aim of this research is to find out whether there is a relation between organizational justice perception and psychological capital with flow, and the possible effect of job engagement that mediates this relation within the Turkish Defense Industry. For this purpose, data were collected from 533 employees from corporate private enterprises representing the Turkish Defense Industry within the scope of their turnover. As a result of analyzes, it was found that the engagement is a significant antecedent of flow and also mediates the relationship of psychological capital and organizational justice perception on the flow. It is determined that there is a close relationship with organizational justice perception and job engagement, but no significant relation was resulted between organizational justice perception and flow but it was found that organizational justice perception affects the flow through the mediation of job engagement. The relationship of job engagement and flow, which has been discussed frequently in the literature and has not been concluded yet, is also examined. In this context, it is seen that these two concepts are very close to each other within this sample but they are also differentiated. It has been also determined that job engagement is the antecedent of the flow. Although it was hypothesized otherwise, considering the literature, it was predicted that the perception of organizational justice may not have a significant relationship with the flow and the results supported it. It was suggested that, despite the perception of injustice of the personnel of the defense industry, although they are highly qualified and likely to work in other companies under similar conditions, they work with dedication in their work. As far as is known, the theoretical model of this research is tested for the first time with this study. Therefore, it is believed that findings will fill an important theoretical gap in the field of management and will be useful for both researchers, leaders, employees and practitioners.

Keywords: Organizational justice perception, psychological capital, job engagement, flow, Turkish Defense Industry.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR.....	IX
GİRİŞ.....	1
1. AKIŞ DENEYİMİ	8
1.1. Akış Deneyimi Tanımı ve Kapsamı.....	8
1.2. Akış Deneyimi Kavramının Gelişimi	9
1.3. Kavramsal Olarak Akış Deneyimi	11
1.4. Akış Deneyiminin Öncülleri	18
1.5. Akış Deneyiminin Ardılları	21
2. İŞE TUTULMA	23
2.1. İşe Tutulma Davranışının Tanımı ve Kapsamı.....	23
2.2. İşe Tutulmanın Öncülleri.....	31
2.3. İşe Tutulmanın Ardılları.....	35
2.4. Akış Deneyimi ve İşe Tutulma İlişkisi Hakkında	39
3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	43
3.1. Örgütsel Adalet Algısı	43
3.2. Dağıtım Adaleti.....	46
3.3. Süreç Adaleti.....	50
3.4. Etkileşim Adaleti	52
3.5. Adalet Algısının Öncülleri	53
3.6. Adalet Algısının Ardılları	56
3.7. Örgütsel Adalet Algısı ve İşe Tutulma İlişkisi	60
3.8. Örgütsel Adalet Algısı ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişki.....	63

4. PSİKOLOJİK SERMAYE	67
4.1. Pozitif Psikoloji	67
4.2. Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye.....	68
4.3. Öz-yeterlilik.....	72
4.4. Umut	74
4.5. İyimserlik.....	74
4.6. Psikolojik Dayanıklılık.....	75
4.7. Psikolojik Sermayenin Öncülleri	76
4.8. Psikolojik Sermayenin Ardılları	77
4.9. Psikolojik Sermaye ve İşe Tutulma Arasındaki İlişki.....	80
4.10. Psikolojik Sermaye ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişki.....	82
5. PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ARACILIK ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	85
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	87
5.3. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Araçları	90
5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	94
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	97
5.5.1.İşe tutulma ölçeği.....	97
5.5.2.Psikolojik sermaye ölçeği	99
5.5.3.Örgütsel adalet algısı ölçeği	100
5.5.4.Akış deneyimi ölçeği	101
5.5.5.Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri.....	101
6. BULGULAR	110
6.1. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	110
6.2. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar.....	125
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	137
7.1. Araştırmanın Yazına Katkısı	143
7.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	145
7.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler	147
7.4. Uygulayıcılar, Yöneticiler ve Çalışanlar için Öneriler.....	147
KAYNAKLAR.....	151

EKLER 180

- EK 1: BASILI ANKET FORMU - DEMOGRAFİK BİLGİLER**
- EK 2: BASILI ANKET FORMU – İŞE TUTULMA ÖLÇEĞİ**
- EK 3: BASILI ANKET FORMU – AKIŞ DENEYİMİ ÖLÇEĞİ**
- EK 4: BASILI ANKET FORMU – ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ**
- EK 5: BASILI ANKET FORMU – PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ**
- EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU**
- EK 7: CİNSİYETE GÖRE DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**
- EK 8: YAŞA GÖRE DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**
- EK 9: EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DEĞİŞKENLERİN
KARŞILAŞTIRILMASI**
- EK 10: ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE DEĞİŞKENLERİN
KARŞILAŞTIRILMASI**
- EK 11: POZİYON TİPİNE GÖRE DEĞİŞKENLERİN
KARŞILAŞTIRILMASI**
- EK 12: YAŞA GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI**
- EK 13: EĞİTİM SEVİYELERİNE GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI**
- EK 14: ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI**
- EK 15: POZİSYON TİPİNE GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI**

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Gereli Asgari Örneklem Sayıları.....	93
Tablo 2. Ölçüm Modeli Sonuçları	103
Tablo 3. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Çapraz Yükler).....	105
Tablo 4. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell ve Larcker Kriteri).....	107
Tablo 5. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Kriteri)	108
Tablo 6. Katılımcılara ait Demografik Veriler	110
Tablo 7. Bağımlı-Bağımsız Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler	113
Tablo 8. Değişkenlerin Cinsiyet ile İlişkileri.....	115
Tablo 9. Değişkenlerin Yaş ile olan İlişkileri.....	116
Tablo 10. Yaş Bazında Anlamli Farklılıklar	117
Tablo 11. Değişkenlerin Eğitim Durumu ile olan İlişkileri.....	118
Tablo 12. Eğitim Durumu Bazında Anlamli Farklılıklar	119
Tablo 13. Değişkenlerin Çalışma Süreleri ile olan İlişkileri	121
Tablo 14. Çalışma Süreleri Bazında Anlamli Farklılıklar	122
Tablo 15. Değişkenlerin Pozisyon Tipi ile olan İlişkileri.....	123
Tablo 16. Katılımcıların Çalıştığı Kurumlara ait Demografik Veriler	124
Tablo 17. Araştırma Modeli Katsayıları.....	126
Tablo 18. Doğrudan Etki Katsayıları.....	130
Tablo 19. Dolaylı Etki Katsayıları.....	132
Tablo 20. VAF ve AAP Sonuçları.....	135
Tablo 21. Hipotez Testleri Özet Sonuçları	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Akış Kanalı (Csikszentmihalyi, 1990:74)	15
Şekil 2. Akış Deneyiminin Öncülleri ve Ardılları	22
Şekil 3. İşe Tutulmanın Öncülleri ve Ardılları	38
Şekil 4. Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri ve Ardılları	59
Şekil 5. Psikolojik Sermayenin Öncülleri ve Ardılları	80
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	87
Şekil 7. Araştırmanın Detay Modeli	88
Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli	125
Şekil 9. Örnek Aracılık Etkisi	134
Şekil 10. Aracılık Analizi Prosedürü (AAP)	134

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Analysis of Variance (tek yönlü varyans analizi)
CB-SEM	Covariance Based Structural Equation Modeling
CR	Birleşik güvenilirlik (Composite Reliability)
KEKK	Kısmi En Küçük Kareler (PLS, Partial Least Squares)
KEKK-YEM	Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PLS	Partial Least Squares (KEKK, Kısmi En Küçük Kareler)
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PS	Psikolojik Sermaye
SASAD	Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği
SEM	Structural Equation Modeling
SSB	Savunma Sanayi Başkanlığı
SSCI	Social Sciences Citation Index
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Verimlilik, her ne kadar eski olsa da, günümüzde halen örgütlerin odağında olan ve arttırmak için önemli kaynaklar ayırmaya devam ettiği bir kavramdır. Son yıllarda oldukça ilerleyen teknolojiye ve imkânlarla erişimin daha kolay bir hale gelmesi sayesinde günümüz kurumsal örgütleri, özellikle teknik ve mühendislik anlamında oldukça gelişmiş ve teknoloji seviyesi olarak birbirlerine yakın seviyeye gelmiştir.

Teknolojik gelişimler ve bu gelişimlere ulaşma kolaylığı sebebiyle, kurumsal işletmelerin verimlilik, kalite ve etkinlik kapsamında asıl yatırımın çalışanlara yapılması gerektiğini tekrar hatırladıkları söylenebilir. Bu kapsamda, çalışan psikolojisi ve motivasyonuna ait farkındalığı yüksek örgütlerde, klasik örgüt kuramları kapsamındaki uygulamaların da belli bir olgunluğa ulaşmaya başlaması, uygulayıcıların yeni kavramlar aramasına sebep olmaktadır.

Aynı işletmeler gibi çalışanların da birçok olanağa daha kolay erişilebiliyor olması ve belli bir olgunluğa ulaşması sonucunda günümüzde kendilerini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçlarına odaklandığı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışanlara ait bazı algı ve beklentilerin de değişikliğe uğradığı, bilinen yöntem ve ödüllerin çalışanlara ait bu algılara eskisi kadar etki etmediği de söylenebilir. Özellikle genç neslin ve ondan etkilenen eski nesillerin odağında artık sadece ücret ve yan haklar olmadığı görülmekte; değişim geçiren yeni çalışan yapısının kişisel gelişime, geri bildirim, değer verildiği ve dikkate alındığı hissine çok daha önem verdiği görülmektedir.

Yazında ve uygulamada popülerliği artmakta olan ve insanların pozitif yönlerine odaklanan *pozitif psikoloji*, örgütsel anlamda çalışanların örgütlerine, işlerine ve hedeflerine olan bağlılığını artırabilecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif psikolojinin, sınırlamaları azaltmak veya dengelemek yerine, bireylerin yetenek ve kaynaklarını kullanmaya teşvik ederek yazına bir perspektif değişikliği getirdiği söylenebilir. Uzun yıllar insanların eksik yönlerine odaklanıp, onları geliştirmeye veya düzeltmeye çalışan klasik psikoloji anlayışının aksine bu yeni bakış açısı ile aslında madalyonun diğer yüzünün aydınlatılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Pozitif

psikoloji, bireylerin olumlu yanlarının desteklenmesinin önemi üzerinde durmakta ve içlerindeki potansiyellerin ortaya çıkarılması gerektiğine işaret etmektedir. Nispeten yeni olan bu kavram, klasik örgütsel davranış kuramlarını da desteklemesi sebebiyle, bu klasik kuramlar kapsamında süreçlerini hali hazırda güçlendirmiş işletmelerin dikkatini çekmektedir. Pozitif psikolojinin getirdiği avantajların kullanılması ile çalışanların işlerine adanmaları, kendi içsel ödülleri ile motive olmaları, hatta işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmalarının mümkün olduğu söylenebilir. Bu olumlu durumun işe yansıtılmasının işletmeye kalite, verimlilik, kârlılık ve müşteri memnuniyeti olarak dönebileceğini söylemek mümkündür. Bu yönü ile pozitif örgütsel davranışın uygulayıcı ve yöneticilerin dikkatini çekmeye başladığı görülmektedir. Klasik örgütsel davranış kuramlarını destekleyen ve zaman zaman bu kuramların netleştiremediği alanların aydınlatılmasına yardımcı olan pozitif psikolojiye ait ürünler de aynı şekilde dikkat çekmekte ve artan bir ilgi ile araştırmalara konu olmaktadır.

Günümüz yazımına bakıldığında, pozitif psikolojinin önemli ürünleri olan işe tutulma ve akış deneyimi kavramlarının son yıllarda oldukça öne çıktığı görülmektedir. Dünyada da, ülkemizde de araştırmalara konu olmaya başlayan bu iki kavram bazı yanları ile birbirlerine çok yakın kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Akış deneyimi, bir aktivite sırasında tepe noktasında yaşanan psikolojik bir iyimserlik ve memnuniyet durumu olarak tanımlanmaktadır. Katılım ve kontrol hissi, odaklanmış dikkat, can sıkıntısı ve kaygının asgari olması, yüksek içsel motivasyon, zaman algısında farklılık ve öz değerlendirme gözlemlerinde düşüklük ile karakterize edilen “göreve tam dalma” şeklinde de tanımlanmaktadır.

Kendini işe vermiş çalışanların tamamıyla yaptığı işe konsantre olduğu ve zaman ile mekâna ait algıyı ortadan kaldıracak kadar yüksek bir zihin haline geçtikleri görülmektedir. *İşten haz alma* davranışı, kendi kendini besleyen ve haz ve mutluluk ile karakterize olan bu duyguyu temsil etmektedir. Bu haz ve mutluluk halinin, çalışma hayatına da olumlu sirayet ettiği ve yapılan işin kalitesini yükselttiği söylenebilir. *İçsel motivasyonu* yüksek çalışanların işe, yapılan işten zevk alma ve tatmin olma amacının olduğu, buradan gelen olumlu duyguların yapılan işle devamlı ilgili olma haline sebep olduğu görülmektedir. Akış deneyiminin oluşması için kişinin yeteneklerinin farkında

olması ve bir meydan okuma durumunun oluşması önemlidir. Akış deneyimi yaşayan çalışanlar tam bir adanma ile işlerine yoğunlaştıkları için yapılan işe tüm gayret, emek ve yeteneklerini verdikleri gözlemlenmektedir. Bu çalışanların dış uyaranlarca bölünmedikleri için ise çok daha verimli oldukları söylenebilir.

Bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmalarda, akış deneyiminin genellikle sanat ve spor gibi zihinsel ve bedensel performans gerektiren mesleklerde ağırlıklı incelenmiş olduğu gözlemlenmekte ve henüz mal ve hizmet üreten işletme çalışanlarında yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bunun yegâne sebeplerden birinin akış haline geçme halinin saptanmasındaki zorluklar olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda iş çıktıları çok net olan sanat ve spor alanlarına kıyasla mal ve hizmet üreten işletmelerde çıktıyı ölçmenin ve akış deneyimini analiz etmenin daha zahmetli bir çalışma gerektirdiği söylenebilir. Örgütlerdeki çalışanların büyük bir kısmının işlerini yaparken birbirleri ile sürekli etkileşim içinde olmaları, bir sanatçının sahnede performans sergilerken yaşadığı dış dünyadan soyutlanma halini yaşamalarına engel olmaktadır. Bu durumun da örgütlerdeki çalışanların akış durumuna geçmesini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Akış deneyimi gibi, bir başka pozitif örgütsel davranış ürünü olan işe tutulma, çalışanların iş yerindeki rollerine sıkı bir şekilde tutunmaları ve bu rollere ait performanslarını gerçekleştirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleri olarak tanımlanabilir. Kavramsal olarak akış deneyimine yakın olduğu iddia edilen işe tutulmada yaşanan pozitif durum zamandan bağımsızdır. İşe tutulmuş çalışanların, işlerine ait faaliyetler ile aralarında enerji ve etkililik odaklı bir bağlantı kurdukları ve kendilerini işin gerektirdiği tüm taleplere cevap verebilecek kapasitede gördükleri gözlemlenmektedir. İşe tutulmada kapsamında çalışanların *işe istek duyma* gibi fiziksel kapsamda enerjik olma, duygusal anlamda güçlü olma, gayret etmeye gönüllü olma ve sorun ve güçlüklerle mücadele etme haline büründükleri söylenebilir. Çalışanların *kendini işe adayarak*; işine değer atfettikleri, işleri ile gururlandıkları, sorunlara meydan okuyabildikleri ve coşkulu bir çalışma durumuna geçtikleri görülmektedir. Bu kapsamda *işe yoğunlaşan* çalışanlar ise, işine tam konsantre olarak kendini tamamen çalışmaya verme halini yaşamaktadır.

Uygun öncüllerin mevcudiyetinde, işe tutulma ve akış deneyiminin birçok olumlu sonuçlarının olduğu görülmektedir. İş ve örgüte ait gerekli kaynakların çalışanlara tahsis edilmesi; örgütün ve liderlerin vereceği sosyal veya profesyonel destekler; geri bildirim; doğru ödül ve takdir sistemi ve yeterli profesyonel gelişim imkânları örgüte ve çalışanlara olumlu yönde etki eden çıktılara sebep olmaktadır. Bu olumlu çıktıların çalışan seviyesinde; mutluluk, öznel iyi oluş, performans, girişimcilik, sağlık ve haz gibi unsurları beslediği ve bu unsurların da motivasyon, işe adanma, bağlılık, üretkenlik, iş tatmini, kalite, büyüme ve kârlılığı beraberinde getirdiği söylenebilir.

Akış deneyimi ve işe tutulmanın olumlu bu ardıllarına etki eden başka hususlar da bulunmaktadır. Bunlardan biri kişinin psikolojik sermayesidir. Çalışana ait psikolojik sermaye, gerek yeteneklerinin farkında olması ve meydan okuma haline geçmesi, gerek ise zorlu işler karşısında pes etmeden çalışmaya devam etmesi kapsamında önemli bir kavramdır. Psikolojik sermaye durumsallıktan bağımsız süreklilik arz eden kişisel özelliklerden farklı olarak, duruma göre değişiklik gösteren bir hali ifade etmektedir.

Umut kavramı psikolojik sermaye kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Umut, kişinin somut amaçlarını belirlemesi, bu amaçların gerçekleştirilmesi için alternatifler de dâhil olmak üzere yollarını belirlemesi ve bu yolda irade gücünü kullanması durumlarını içine alan bilişsel bir etkinliktir. Bu özelliği yüksek olan çalışanların gerek daha olumlu bir ruh hali içinde olduğu, gerek ise örgütlerine daha faydalı olduğu söylenebilir. *İyimserlik* de psikolojik sermayeyi oluşturan başka bir boyuttur. İyimser kişilerin amaçladıkları yolda ilerlerken karşılarına çıkan engellerden azimle geçmesi, başarısız dahi olsa olumsuz düşüncelerden uzaklaşp, sorunların üzerine istek ve cesaretle gitmesi ve böylelikle gelecek ile ilgili olumlu beklentilerin gelişmesini gerek akış deneyimi için gerek ise işe tutulma için önemli öncüllerdir.

İyimser ve umutlu bireylerin, sonuçlara dair olumlu inançlarından da bahsetmek gerekir. Bu inanca dair özellikler *öz-yeterliliği* yüksek kişilerde ön plana çıkmaktadır. Öz-yeterlilik kişinin görevlerinde başarılı olacağı ve beklenen sonuçlara ulaşacağı inancına sahip olmasıdır. Öz-yeterlilik; gelişime açık olması ve performans üzerindeki kanıtlanmış kuramsal etkisi açısından psikolojik sermaye kavramını en iyi açıklayan boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz-yeterliliği yüksek, iyimser ve umutlu olan bireylerin aynı

zamanda olumlu veya olumsuz durumlar karşısında dayanıklı olması gerekmektedir. Bunu sağlayan *psikolojik dayanıklılık*; kişinin yaşadığı problemlere rağmen yenilenmek için sahip olduğu pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlanabilir. Psikolojik olarak dayanıklı çalışanların, çatışma ve başarısızlık gibi olumsuz durumlar ile sorumluluk alma gibi olumlu durumlar sonrasında kendini toparlayabilmesi ve bu durumlar ile baş edebilmesi daha kolaydır.

Psikolojik sermayeyi oluşturan bu kavramlar aynı zamanda birbirleri ile etkileşim içindedir ve buna ilave olarak bir araya geldiklerinde toplamlarından daha fazlasını ifade etmektedir. Bu psikolojik sermaye bileşenleri, sanılanın aksine, eğitim ve uygun destek ile geliştirilebilir. Örgütlerin, çalışanların psikolojik sermaye boyutlarına yatırım yapması gerektiği ve böylelikle onların verimlilik, bağlılık ve tatmin seviyelerini arttırabilecekleri söylenebilir. Böylelikle işe tutulan ve akış deneyimleyen çalışanlar gerek bireysel gerek ise örgütsel seviyede olumlu çıktılar sağlayacaktır.

Akış deneyimi ve işe tutulmanın olumlu ardıllarına etki eden bir başka hususun da örgüte dair adalet algısı olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet algısının aslında akış deneyimine etkisinin olmadığı öngörüsünün, bu araştırmanın ortaya çıkmasında büyük rolü olduğunu da belirtmek gerekir. Bu kapsamda, günümüz savunma sanayi işletmelerindeki adaletsizlik algısına rağmen işlerine adanmış birçok çalışan gözlemlenmektedir. Çalışanların işyerindeki adalete ait olumsuzluklara rağmen işlerine sarıldıkları, hatta belki de, bu ve benzeri olumsuzluklardan uzaklaşmak için bu davranışı birer araç olarak kullandıkları düşünülebilir. Bu kapsamda araştırmaya dahil olan örgütsel adalet aynı zamanda yazında oldukça eski olan ve yerini sabitleştirmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair yargılar barındırdığı ve bu yargılar kapsamında bazı tutumlar geliştirdiği örneklenebilir. Bu kapsamda, örgütsel adalet algısını oluşturan üç boyuttan söz edilebilir. Bunların ilki olan *dağıtım adaleti*; çalışanın işe verdiğini düşündüğü katkı karşılığında aldığı sonuçların (ödül, sorumluluk, görev vb.), diğer çalışanlarınki ile karşılaştırması sonucunda algıladığı adalet olarak tanımlanabilir. İkinci boyut olan *süreç adaleti*; adaletin dağıtımını kapsamında kullanılan süreçlerin ne kadar adil olduğuna dair çalışanın algısı olarak düşünülebilir. Son olarak

etkileşim adaleti ise kişiler arası ilişkilerin de adalet algısını etkilediği önermesi ile ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, örgüt içindeki karar vericilerin tavırlarından ve alınan kararlara ait bilgilendirmelerden etkilenen çalışanın adalet algısına işaret etmektedir.

Yazında, örgütsel adalet algısının, işe tutulma ve akış deneyimi üzerindeki etkisine dair birbirinden bağımsız bazı çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, psikolojik sermaye ile işe tutulmanın ve akış deneyiminin de incelendiği çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Temelde aynı kökten türeyen işe tutulma ve akış deneyiminin de birbirleri ile çok yakından ilişkili olduğu hatta zaman zaman ayrışma sorunu yaşadığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak, Türk Savunma Sanayi evreni kapsamında, örgütsel adalet algısı ve psikolojik sermayenin akış deneyimi üzerindeki etkisinin açıklanmasında, işe tutulmanın bu etkiye aracılık ettiği; akış deneyiminin daha güçlü ve kapsayıcı bir şekilde açıklanmasını sağladığı öne sürülmektedir.

Savunma sanayi son yıllarda ülkemizde ve dünyada da oldukça dikkat çeken bir sektör haline gelmiştir. Üretilen ürünlerin teknolojisi ve kullanım alanları düşünüldüğünde, bu sektöre ait çalışanların iyi eğitilmiş, yenilikçi ve dinamik bireylerden oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yönü ile sektördeki çalışanların, iş kaybetme korkusu olmayan ve kolaylıkla yeni iş bulabilecek bireylerden oluştuğu söylenebilir. Bu kapsamda, diğer sektörlerle kıyasla, savunma sanayi işletmelerinde çalışanların adaletsizliğe olan tepkilerinin ve psikolojik sermaye seviyelerinin, işe tutulma ve akış deneyimine olan etkileri merak edilmektedir. Yazındaki araştırmaların sonuçları incelendiğinde, adalet algısı ile akış deneyimi ve işe tutulmanın benzer yönlü bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Ancak bu evren özelinde, her ne kadar bu araştırmada yazının desteklediği şekilde hipotezlenmiş olsa da, adaletsizliğe rağmen işlerine “sıkı sıkı” sarılmış çalışanların varlığından da bahsedilebilir. Adaletsizliğe rağmen akış yaşayan çalışanların bu davranışı neden gerçekleştirdiği, bunda biraz daha birey seviyesinde bir kavram olan psikolojik sermayenin etkisinin ne olduğu bu araştırmanın temel çıkış noktasıdır. Bunun yanında, işe tutulma ve akış deneyiminin birbirinden ayrılıp ayrılmadığı ve tüm bu dört değişkenin birbirleri ile ve aracılık etkisi ile nasıl etkileşime girdiği de bir başka araştırma sorusu olarak tanımlanmıştır.

Yazın incelendiğinde, yukarıda bahsi geçen değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin bir arada ele alındığı görgül bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda bu araştırmaya ait soruların cevaplandırılmasının yazına katkı sağlanması ve yazındaki önemli bir boşluğun doldurulması; gelecekte yapılacak olan başka araştırmalara öncülük edilmesi; uygulamacılara yol gösterilmesi ve yönetsel süreçlerin iyileştirilmesi bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu kapsamda bu çalışma toplam yedi bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, araştırmanın bağımlı değişkeni olan akış deneyimi izah edilmekte ve kuramsal çerçevesi çizilmekte; *ikinci bölümde*, akış deneyimi ile ilişkili olduğu düşünülen işe tutulma kavramı açıklanmakta ve akış deneyimi ile olan ilişkisi irdelenmekte; *üçüncü bölümde*, gerek akış deneyimi gerek ise işe tutulma ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel adalet algısı ele alınmakta ve işe tutulma aracılığı ile akış deneyimi ile olan ilişkisi incelenmekte; *dördüncü bölümde*, psikolojik sermayenin kuramsal çerçevesi iletilmekte, gerek akış deneyimi gerek ise işe tutulma ile ilişkisi ele alınmakta ve işe tutulma aracılığı ile akış deneyimi ile olan ilişkisi incelenmektedir. *Beşinci bölümde* araştırmanın modeli, evreni, yöntem ve ölçüm araçları ile ilgili bilgilere yer verilmekte ve bunu takip eden *altıncı bölümde* ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular iletilmektedir. Bu bulgular kapsamında yorum ve önerilere de *yedinci bölümde* yer verilmektedir.

1. AKIŞ DENEYİMİ

1.1. Akış Deneyimi Tanımı ve Kapsamı

Yaklaşık 2300 yıl önce Aristo, insanların her şeyden çok mutluluğu aradığına kanaat getirmiştir. Her ne kadar hayatlarımızda sağlık, güzellik, para ve güce değer veriyor gibi görünsek de aslında bunun sebebinin, bu metaların bizleri mutlu etmesini umduğumuz için olduğu öne sürülmektedir (Eterovich, 1980). Aynı zamanda mutluluğun, dışımızda meydana gelen olaylara da bağlı olmadığı, bizlerin o olayları nasıl yorumladığımız ile ilintili olduğu belirtilmektedir. Kendilerine ait içsel deneyimleri kontrol etmeyi öğrenmiş kişilerin, yaşamlarının kalitesini de tayin ettikleri ve bunun da mutluluğa en yakın hal olduğu iletilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

Csikszentmihalyi (1975), bugün sahip olduğumuz imkânlarla, lükse, paraya ve sosyal olanaklara rağmen; bunların hiçbirinin olmadığı onlarca hatta yüzlerce yıl öncesinde yaşamış olan insanlardan daha mutlu olmadığımızı öne sürmekte ve mutluluğun şans veya dış ortamdan kaynaklı olmadığını, tamamen kişilerin motivasyonları ile yakından ilintili olduğunu da iddia etmektedir. Bu motivasyonun ise, kişilerin algılarından ve iç ve dış hadiselerle yükledikleri anlamlardan önemli ölçüde etkilendiğini eklemektedir.

Yine Csikszentmihalyi (1990), dış ve belirsiz güçler tarafından etki altında olmak yerine, insanların kaderlerine hükmettiği ve aksiyonlarını kontrol ettiği hissinde olduğu zamanlardan zevk aldığını hatta bu anların onların hafızalarında yer ettiğini öne sürmektedir. Bu olguya Csikszentmihalyi *ideal deneyim* (optimal experience) adını vermektedir. Bu tür olaylara sadece dışsal koşulların lehte olduğu zamanlar değil aynı zamanda; konsantrasyon gerektiren çalışmalardan, ölümcül deneyimler yaşanan olaylardan; hatta ormandaki bir kuşun ötüşünün dinlenmesi; zor bir görevin tamamlanması veya bir ekmeğin sevilen biriyle paylaşmanın da sebep olabileceği belirtilmektedir. İdeal deneyimin örneğin, bir çocuk için daha önce blok oyuncaklarından yaptığı en yüksek kuleden bile daha yüksek yaptığı bir kulenin en tepesine elleri titreye titreye son parçayı koyması gibi bir hali veya bir yüzücünün yeni rekorunu kırmaya çalışırken içinde bulunduğu fiziksel ve zihinsel durumu izah ettiği iletilmektedir. Yetenekler ile meydan okuma halinin bir denge içinde olduğu bu ideal deneyim durumunun da akış deneyiminin

(flow) oluşması için gerekli bir ön koşul olduğu belirtilmektedir (Ellis, Voelkl ve Morris, 1994). Akış deneyimi, kişinin bir faaliyete tamamen kendini vermesi ve dış dünyada olan bitenlerin önemsiz hale geldiği bir durum olarak tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990).

1.2. Akış Deneyimi Kavramının Gelişimi

Akış deneyimi kavramı ilk olarak 1975 yılında Csikszentmihalyi tarafından ortaya atılmıştır. 1960'lı yıllarda Csikszentmihalyi'nin yaratıcılık sürecini incelediği bir çalışması (Getzels ve Csikszentmihalyi, 1976) esnasında, bir ressamın resim yaparken kendini işine ne kadar kaptırdığını fark etmesinin akış deneyiminin ortaya çıkmasında öncü bir olay olduğu belirtilmektedir (Kasa ve Hassan, 2013). Ressamın işini yaparken kendini işine kaptırması, dış dünya ile iletişimini kapatması hatta yeme, içme ve uyuma gibi ihtiyaçlarını da yok saymasının, Csikszentmihalyi'yi çok etkilediği belirtilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

Daha sonraları 1980 ve 1990'lı yıllarda, Csikszentmihalyi ve arkadaşlarının, akış deneyimi kapsamında başta İtalya olmak üzere birçok ülkede yaptığı araştırmalar ile (örn., Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988; Inghilleri, 1999; Massimini ve Carli, 1988; Massimini ve Delle Fave, 2000) kavramın yayıldığı ve ilgi çekmeye başladığı belirtilmektedir (Kasa ve Hassan, 2013). Bu zaman aralığında gerçekleştirilen nitel araştırmalar kapsamında, akış deneyimine dair alanlara özel bazı tanımların da ortaya çıktığı görülmektedir. Spor alanında (Jackson ve Csikszentmihalyi, 1999; Kimiecik ve Harris, 1996); edebiyatta (Perry, 1999); sanatsal ve bilimsel yaratıcılık kapsamında (Csikszentmihalyi, 1996); sosyal aktivizm kapsamında (Colby ve Damon, 1992) ve estetik deneyim kapsamında (Csikszentmihalyi ve Robinson, 1990) bu çalışmalara rastlanmaktadır.

Üzerinde çok çalışılmış bu alanlara ait örnek araştırmalara ek olarak akış deneyimi kapsamında daha özel alanlarda da bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bunlara örnek olarak yazılım tasarımı ve bilgisayar ile iletişim konularında Trevino ve Trevino (1992), Webster ve Martocchio (1993) tarafından gerçekleştirilmiş araştırmalar ve sınıf faaliyetleri

kapsamında akademik ve akademik olmayan sınıflardaki çalışmalar (Shernoff, Knauth, ve Makris, 2000) gösterilebilir.

1980'li yıllarda akış deneyiminin, Maslow ve Rogers tarafından özellikle psikoloji kapsamında ele alındığı (McAdams, 1990) veya içsel motivasyon kapsamında görgül yazının bir parçası olarak (örn., Deci ve Ryan, 1985; Renninger, Hidi, ve Krapp, 1992) ele alındığı iletilmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009).

Özellikle 1970 ve 2000 yılları arasında Csikszentmihalyi'nin, mutluluk ve haz duygularının doğasını araştırmak üzerine yoğunlaştığı ve bu kapsamda özellikle satranç oyuncularını, kaya tırmanıcıları, dansçılar, cerrahlar gibi meslek grupları ile mülakatlar gerçekleştirdiği görülmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Akış kuramı kapsamındaki çalışmaların da genellikle koşuculuk (Jackson, 1992), tiyatro oyunculuğu (Martin ve Cutler, 2002), müzisyen veya şarkıcılar (Bakker, 2005) ve beden eğitimi öğretmenleri (Aşçı vd., 2007) gibi bedensel çaba gerektiren iş kollarında yoğunlaştığı belirtilmektedir (Yaşın, 2016). Bu yönü ile akış deneyimi kapsamında özellikle ofis, fabrika veya hizmet sektörü çalışanlarının yeteri kadar araştırmalara dâhil olmadığı söylenebilir. Bunun yegane nedenlerinden birinin özellikle bedensel ve zihinsel konsantrasyon gerektiren işleri gerçekleştirenlerin daha kolay izlenip analiz edilmesi olduğu, bu yüzden de mevcut araştırmaların çoğunun sporcular, müzisyenler ve benzeri mesleklere ait araştırmalardan oluştuğu görülmektedir. Günümüzde yeniden dikkatleri celbeden akış deneyiminin beyaz veya mavi yakalı ofis ve saha çalışanlarındaki etkilerinin araştırılmasının önem arz ettiği düşünülmektedir.

Son yıllarda, çevresi ile ilişki içindeki proaktif ve kendi kendini düzenleyen canlılara ait bireysel modelin psikolojideki popülerliğinin arttığı görülmektedir. Akış deneyimi kapsamındaki psikolojik işlevsellik ve gelişim modelinin de bu çerçevede paralellik göstermesinin, benzer şekilde akış deneyimine olan ilginin artmasına sebep olduğu iletilmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009).

1.3. Kavramsal Olarak Akış Deneyimi

Csikszentmihalyi (1990), akış deneyiminin izah edilmesi için öncelikle mutluluk, haz, memnuniyet, ideal deneyim, bilinç gibi bazı kavramların anlaşılması gerektiğini belirtmektedir. Bu yüzden de öncelikle Csikszentmihalyi'nin tanımladığı çerçevede bunların izah edilmesinde fayda görülmektedir.

Aristo, mutluluk ile olan düşüncelerini Nicomachean Ethics çalışmalarında net bir şekilde belirtmekte ve insanların her şeyden çok mutluluğu aradığına kanaat getirmektedir (Eterovich, 1980). Mutluluk üzerine birçok psikolog ve sosyal bilim adamı modern araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda ilk ve halen de ilham verici olan çalışmalardan bir tanesinin Norman Bradburn'a (1969) ait olan "The Structure of Psychological Well-Being (Psikolojik İyi Oluşun Yapısı)" olduğu belirtilmektedir. Bradburn mutluluk ile mutsuzluğu birbirinden bağımsız olgular olarak tanımlamıştır. Yani bir insanın mutlu olmasının, aynı anda mutsuz olamayacağı anlamına gelmediğini öne sürmektedir.

Mutluluk konusunda kayda değer başka bir çalışmayı da Hollanda Rotterdam'daki Erasmus Üniversitesinden Dr. Ruut Veenhoven, 1911 ve 1975 yılları arasında 32 farklı ülkede gerçekleştirilmiş çalışmaları özetleyen "Databook of Happiness (Mutluluğun Veri Kitabı)" başlığı altında gerçekleştirmiştir (Veenhoven, 1984). Bu konudaki başka bir çalışma da Oxford'lu sosyal psikolog Michael Argyle tarafından gerçekleştirilmiş ve 1987 yılında "The Psychology of Happiness (Mutluluğun Psikolojisi)" adıyla yayımlanmıştır. Bir diğer kapsamlı çalışma da Strack, Argyle ve Schwartz (1990) tarafından gerçekleştirilmiş olup mutluluk ile ilgili birçok fikir bir araya toplanmıştır. Tüm bu araştırmalar aslında insan doğasının, verimliliğinin ve algılarının kök nedenlerine inmeyi planlayarak mutluluk olgusuna yoğunlaşmış ve çoğu sağlıklı ve olumlu sonuçların mutluluk ardılı ile mümkün olabileceğini var saymıştır.

Mutluluğun, iyi bir kader veya şansın sonucu veya kendiliğinden meydana gelen bir duygu olarak düşülmemesi gerektiği ve mutluluğun herhangi bir para veya güç tarafından satın alınamayacağı öne sürülmektedir. Aynı zamanda mutluluğun, dışımızda meydana gelen olaylara da bağlı olmadığı ancak bizlerin o olayları nasıl yorumladığımız ile ilintili

olduğu da belirtilmektedir. Kendilerine ait içsel deneyimleri kontrol etmeyi öğrenmiş kişilerin yaşam kalitesini de tayin ettikleri ve bunun da mutluluğa en yakın hal olacağı öne sürülmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

Aynı başarı gibi, mutluluğun da kovalanan bir olgu değil bir sonuç olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda Avusturyalı psikolog Viktor Frankl (1963), “Man’s Search for Meaning (İnsanoğlunun Anlam Arayışı)” kitabının da girişinde; başarının amaç olmaması gerektiği, başarının ne kadar amaca konursa o kadar ıskalama ihtimalinin arttığını öne sürmektedir. İnsanların gündelik yaşamlarındaki deneyimlerini yorumlama ve süzme yeteneği derecesinin aynı zamanda mutluluk derecesini de meydana getireceği; mutluluğun dış dünyayı kontrol edebilme derecesi değil, içsel uyum ile mümkün olduğu öne sürülmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

Günümüzde insan ırkının, geçmişe göre çok daha sağlıklı olduğu ve çok daha uzun süre yaşadığı gerçeğine; birkaç yüzyıl önce akla hayale gelmeyecek lüks öğelerin çevremizdeki gündelik yaşamda yerini almış olması gerçeğine ve bilim ve teknolojiye ulaşılan dehşet verici gelişmelere rağmen insanların, ömürlerinin boşa geçtiği hissiyatında olduğu ve mutluluk yerine ellerinde genellikle anksiyete ve can sıkıntısının olduğu iddia edilmektedir.

Dış ve belirsiz güçler tarafından etki altına olmak yerine insanların kaderlerine hükmedip, eylemlerini kontrol ettiği hissinde olduğu zamanlardan zevk aldığı, bu anların onların hafızalarında daha çok yer ettiği belirtilmektedir. Bu olguya Csikszentmihalyi *ideal deneyim (optimal experience)* adını vermektedir. İdeal deneyim, hayatlarımıza iz bırakacak şekilde hissettiğimiz neşe ve haz duygularına ait anları temsil eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anların, insanların zihinsel ve fiziksel olarak limitlerinde icra ettikleri zor aktivitelerde sıklıkla ortaya çıktığı iletilmektedir. Bu aktivitelere eşlik eden bir amaç veya hedefin de bu durumu pekiştirdiği belirtilmektedir (Allison ve Duncan, 1988). İdeal deneyim halinin kendi içinde kendini beslediği ve kendi ödülünü kendi yarattığı ve bu ödül ile tekrar motive olup bu durumu sürdürdüğü öne sürülmekte ve bu halin *ototelik* (amacı kendisinde olan) bir durum olduğu iletilmektedir. Csikszentmihalyi (1990), ideal deneyime ait tanımın cinsiyete, yaşa veya kültürel farklılıklara göre çok değişmediğini belirtmektedir. İdeal deneyimin, bilinçte meydana gelenleri an be an kontrol edebilmek

üzerine dayandığı ve her bireyin kendi efor ve yaratıcılığı ile bunu başarması gerektiği de iletilmektedir.

Günlük yaşama dair edinilen deneyimleri zihnimizin nasıl yorumladığı, aynı zamanda bizim yaşamdan alacağımız zevki ve kendimiz ile ilgili hislerimizi meydana getirdiği öne sürülmektedir. İnsanın kendini iyi hissetmesinin, dışsal güçlerin etkisine değil içsel ahenk ile çok yakından ilintili olduğu, akış deneyimi ile ilgili çoğu çalışmada yinelenmektedir. Fiziksel varoluşumuz dış çevreye bağlı olduğu için insanoğlunun zamanla onu kontrol etmeyi öğrenmesi gerektiği ancak bunu başarabilmek için de öncelikle bilincimizi kontrol altına almamız gerektiği öne sürülmektedir. Mutluluk için bu kontrolün şart olduğu ve bunun yanında vücutlarının dikte ettiklerinden sıyrılabilmeyenin de önemli olduğu belirtilmektedir. Acı ve haz duygularının bilinçte oluştuğu ve sadece orada var olmaya devam ettiği; kişinin sadece sosyal çevre tarafından şekillenmiş unsurlara uyması sonucunda dış dünyası tarafından kontrol edileceği öne sürülmekte ve bunun da mutluluk hissinin önüne geçme ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Argyle, 1987).

Bilinç temel olarak canlının içindeki ve dışındaki olaylara ait bilgilerin yorumlanması kapsamında işlevsellik göstermektedir. İnsanın, dış dünyada ne olduğundan bağımsız olarak mutlu veya mutsuz olmak üzere kendi bilincini değiştirme yeteneğine sahip olduğu öne sürülmekte; önlerine çıkan engellere ve kötü durumlara rağmen, mutlu ve umutlu kalabilmesi de buna bir örnek olarak gösterilmektedir. Bilinç aynı zamanda, insanlarda evrimleşmiş olan ve bilgiyi seçen, işleyen ve saklayan karmaşık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Bilginin bilinç üzerinde oluşması için dikkatin de öneminin büyük olduğu belirtilmekte ve akış deneyimi haline girmek için dikkatin önemi hatırlatılmaktadır. Bu kapsamda Csikszentmihalyi (1978), William James'in şu sözlerini örneklemektedir: "Deneyimlerim ancak benim dikkatimi vermeye karar kıldığım şeylerdir. Sadece onlar için aklımı şekillendiririm".

Bilinç var olmasaydı, insanların sadece refleks ve içgüdü ile hareket edeceği; ancak bilincin varlığı ile kişinin duygularının ne söylediği ve nasıl davranması gerektiğine karar verdiği belirtilmektedir. İnsan sinir sisteminin bir limiti olduğu ve bu yüzden de kişilerin bilinçlerine işlemek üzere ilettiği bilgilerin miktarının da çok önemli olduğu, hatta bunun da hayat kalitesini etkilediği öne sürülmektedir. Akışa ait, bilinç ile ilgili olan bağlantıların,

psikolojik sermaye ile örtüştüğü noktalar olduğu düşünülebilir. Öyle ki, kişinin zengin psikolojik sermayesinin mutluluğunu artırabileceği ve bunun da akış ve tutulma gibi davranışlara zemin oluşturabileceği öne sürülebilir. Bu yönü ile bu araştırmada psikolojik sermayenin etkisi de incelenecek olup, tutulma ve akış kapsamında negatif öncüllerin muhtemel varlığına rağmen psikolojik iyi oluşun olumlu etkisi de araştırılacaktır.

Csikszentmihalyi, bilincin kontrol altına alınmasının kolay olmadığını ve bir bilişsel yetenek dâhilinde olmadığını ancak bunun duygular ve istek ile mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bilince olumsuz yönde etki eden en önemli etkenlerden birinin ise ruhsal veya zihinsel karmaşa olduğu ve bunun da var olan niyetimiz ile çelişen bilgiler veya niyetimizi gerçekleştirmek için önümüze çıkan engeller olduğu tanımlanmaktadır. Bu kapsamda ne hissedildiğine bağlı olarak bu durumun acı, korku, öfke ve anksiyeteye sebep olabileceği de iletilmektedir. Bunun da fiziksel enerji üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceği ve içsel karmaşa ve ruhsal entropiye yol açabileceği de belirtilmektedir.

Bu noktada birbirine yakın gözükken ancak farklılaşan iki kavramdan da bahsetmek gerekir. Bunlar memnuniyet (pleasure) ve haz (enjoyment) duygularıdır. Memnuniyet hislerinin, (biyolojik olarak programlanmış olan veya sosyal şartlardan kaynaklanan) beklentilerin gerçekleştiğine dair bilişsel bir bilgi sonucunda hissedilen duygular olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda memnuniyetin psikolojik bir büyümeye öncül olmadığı öne sürülmektedir. Hazzın ise memnuniyetin biraz daha ötesi bir duygu olduğu; kişinin beklenti ve hedeflerini aşan kazanımları sonucunda ortaya çıkan duygular olduğu; ve daha çok bir yenilik ya da başarı duygusuyla karakterize edildiği iletilmektedir. Haz alma hali aynı zamanda akışın da önemli boyutlarından biridir. Csikszentmihalyi, haz duygusunun temel olarak şu bileşenlerinden bahsetmektedir ki bu bileşenler aynı zamanda akışın tanımlanmasında da kullanılmaktadır:

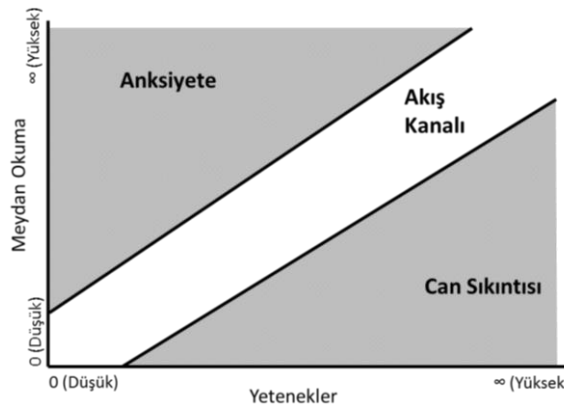
1. Tamamlanma ihtimali olan görevler,
2. Net hedefler,
3. Hızlı geri bildirim,
4. Derin bir odaklanma (günlük hayata dair tüm olumsuzlukları yok sayacak kadar),
5. Eylemler üzerindeki kontrol hissi,

6. Kendine güven ve

7. Zaman kavramındaki algı farklılıkları (dakikaların saatler, saatlerin dakikalar gibi geçmesi gibi).

Akış deneyimi sırasında tüm dikkatin kişinin amaçlarına odaklandığı ve aynı zamanda hiçbir ruhsal uyumsuzluğun olmadığı ve dış bozucuların dikkate alınmadığı belirtilmektedir. Kişinin bilincini akış deneyimine göre düzenlemesinin ardından yaşam kalitesinin de artacağı öne sürülmektedir. Csikszentmihalyi, akış deneyimi esnasında insanların tamamen ruhsal enerjinin kontrolü altında olduğunu ve gerçekleştirilen her eylemin, bilince gönderilen birer emir niteliğinde olduğunu belirtmektedir. Akış deneyimi sırasında kişinin çok daha kabiliyetli ve yetenekli olduğunu hissettiğini, bunun temel sebebinin ise kişiye ait düşünce, niyet, duygu ve hislerin aynı anda tek bir noktaya odaklanması olduğu belirtilmektedir.

Kişinin akış deneyimi durumunda iken tam kapasite ile çalıştığı öne sürülmektedir (de Charms, 1968; Deci, 1975; White, 1959). Akış deneyimi haline girilebilmesi için yeteneklerin ve olasılıkların (meydan okuma kapsamında) hassas bir dengede olması ve öyle de devam etmesi gerektiği iletilmektedir (Berlyne, 1960; Hunt, 1965). Bu kapsamda eğer meydan okunan unsur yetenekleri aşıyorsa, kişinin önce ihtiyatlı davranacağı ve sonra da anksiyeteye uğrayacağı; eğer yetenekler meydan okunan unsurun üstünde ise de kişinin önce gevşeyeceği ve sonrasında ise sıkılacağı öne sürülmektedir. Bu durumların dışında kalan halleri de Csikszentmihalyi akış kanalı olarak tanımlamakta ve bunun temsili de Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Akış Kanalı (Csikszentmihalyi, 1990:74)

Akış deneyiminin kişilikten çok fenomolojiye odaklandığı ve bu yönü ile kavramın neredeyse evrensel olduğu öne sürülmektedir. Buna karşın insanların akış deneyimi sıklığı hakkındaki geri bildirimleri farklılık göstermekte, bir işi yapmaktaki kapasiteleri ve meydan okuma durumu yüksek olsa bile, farklı seviyelerde akış deneyimi beyan ettikleri belirtilmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Bunun da, akış deneyimi için önemli olan ancak tek başına da yeterli olmayan *ototelik kişiliğe* işaret ettiği öne sürülmektedir.

Csikszentmihalyi, ototelik kişiliğin önemini fark etmiş ve daha sonra elde edilecek bir amaçtan ziyade, hayattan zevk alan ve bir işi sadece kendi uğruna yapan kişilerin, akış deneyimine daha yatkın olduğunu öne sürmüştür (Csikszentmihalyi, 1997). Bu tip ototelik kişiliğe sahip olanların genel olarak meraklı, yaşama karşı ilgili, sebatkâr ve bencil olmayan ve bu yüzden de içsel ödüllerden motive olabilen kişiler olduğu iletilmektedir. Hektner (1996) yaptığı araştırmada, ototelik kişilerin düşük meydan okuma ve düşük yetenek gerektiren işlerden daha az mutlu olduklarını öne sürmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya'da yapılan başka bir araştırmada; katılımcıların ortalama üçte birinin hiçbir zaman akış deneyimi yaşamadığı (Amerikalıların %42'si, Almanların %35'i); bunun yanında Amerikalıların %16'sı ve Almanların %23'ünün ise günlük olarak akış deneyimini yaşadığı iletilmektedir (Gallup Araştırması, 1998; Noelle-Neumann, 1995).

Csikszentmihalyi kendine ait akış deneyimi modelinin, deneysel ödüller sebebi ile kişiyi ilgili aktivite ile uğraşması için cesaretlendirdiğini ve bu doğrultuda da zamanla yeteneklerini geliştirdiğini öne sürmektedir. Akış deneyimi kendi içinde ödüllendirici bir sistem olduğundan, kişinin bu deneyimi tekrar yaşamak için olan isteğinin giderek artacağı, bunun da psikolojik işlevselliği artırarak gelişmeyi tetikleyeceği iletilmektedir. Birçok çalışmada akış deneyimi, lise öğrenimi yıllarındaki bağlılık ve başarı ile ilişkilendirilmiştir (Carli, Delle Fave, ve Massimini, 1988; Mayers, 1978; Nakamura, 1988). Akış deneyimini yaşayan çocukların, yaşamayanlara kıyasla, ilerleyen yaşlarında bile halen yetenekleri kapsamındaki faaliyetlere yüksek ilgi gösterdiği ve daha az anksiyete belirtileri gösterdiği belirtilmektedir (Csikszentmihalyi ve ark., 1993).

Csikszentmihalyi (1997), akış deneyiminin kişinin ne yapacağını tam olarak bildiği net hedeflerin olduğu bir iş kapsamında kimseye danışmadan yaptığı bir faaliyet olarak tanımlamakta; çalışanların tam olarak ne yapacağını bilmesi, net hedeflerinin olması ve ilgili işe yapmaya kadir olmalarının akış için önemli koşullar olduğunu yinelemektedir. Benzer şekilde Hackman ve Oldham (1975), bir işe ait görevlerin kolayca tanımlanabildiği durumlarda yüksek görev kimliğiyle karakterize olduğunu savunmaktadır. Aynı şekilde geri bildirim de akış için önemli bir yeri bulunduğu ve kontrol ve özerklik duygusunu, akışı ve daha genel olarak motivasyonu teşvik etmek için ne kadar önemli olduğu tekrarlanmaktadır. Daha önceki bölümde de belirtildiği üzere geri bildirim aynı zamanda işe tutulma davranışları için de önemli bir ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda bu kavramın gerek işe tutulma ve gerek ise akış deneyimi için ortak bir etken olduğu söylenebilir.

Modele ait genel olarak kabul gören (örn., Csikszentmihalyi, 1997; Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988; Csikszentmihalyi, Rathunde, ve Whalen, 1993; Larson ve Richards, 1994) üç temel alt boyuttan bahsedilmekte olup, bunlar *kendini işe verme (absorption)*, *işten haz alma (enjoyment)* ve *içsel motivasyon (intrinsic motivation)* olarak belirtilmektedir (Bakker, 2008). Akış deneyimi iş ve çalışma durumuna uyarlandığında, kendini işe verme, işten haz alma ve içsel motivasyon ile karakterize olan kısa süreli tepe deneyim olarak adlandırılmaktadır (Bakker, 2005). Burada bahsi geçen durumun bir süre ile sınırlı olması hususunun altı tekrar çizilmektedir.

Kendini işe verme, çalışanın işine dalmış şekildeki tamamıyla konsantre olmuş bir halini belirtmektedir. Bunu deneyimleyen çalışanlar için zaman çok hızlı akmakta ve etraflarındaki her şeyi unutmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). İşinden zevk alan ve mutlu hisseden çalışanların (işten haz alma boyutu), çalışma hayatlarına ait kalite kapsamında olumlu yargılara sahip olacağı belirtilmektedir (Veenhoven, 1984). Bu mutluluk ve zevk, akış deneyimine ait bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerin çıktıları olarak iletilmektedir (Diener, 2000; Diener ve Diener, 1996). Son olarak içsel motivasyon ise zevk almak ve tatmin olmak amacı ile bir iş veya aktivitenin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Harackiewicz ve Elliot (1998), içsel motivasyon sahibi çalışanların sürekli olarak işlerine karşı ilgili olacaklarını iddia etmektedir.

Akış deneyimi kapsamındaki bazı etkenler, Hackman ve Oldham tarafından da fark edilmiş ve bu kapsamda “İş Özellikleri Kuramı”nı ortaya atmışlardır (Hackman ve Oldham, 1975). Kuram aynı zamanda bir sonraki bölümde işe tutulmanın izah edilmesinde de kullanılmıştır ve buradan hareket ile işe tutulma ve akış deneyiminin ortak noktalarının olduğu veya öncül-ardıl ilişki içinde olduğu söylenebilir. İş özellikleri kuramı ile akış deneyimi arasında bazı benzerliklerden söz etmek mümkündür. İki kuram da, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan iş kaynakları ve bireysel gelişim ile ilgilenmektedir (Demerouti, 2006). İş özellikleri kuramına göre, yeteneklerdeki çeşitlilik, göreve ait kimlik, özerklik, görevin anlamlılığı ve geri bildirim kapsamında çalışanın işe atfettiği anlam, çalışanın sorumluluk duygusu ve performansına yönelik bilgi sahibi olmasını sağlamak ve bunlar da iş motivasyonu ve iş tatmini seviyesini etkilemektedir (Güler, 2018). İş özellikleri kuramındaki yetenek çeşitliliği ve görev kimliği gibi kavramlar, akış deneyimindeki meydan okuma ve kabiliyetler dengesi ile örtüşmektedir. Akış deneyimine ait yüksek konsantrasyon hali, çevre ve zamanın anlamını yitirmesi durumu gibi özellikleri ile iş özellikleri kuramından farklılaşmaktadır.

1.4. Akış Deneyiminin Öncülleri

Daha önce de belirtildiği üzere, modelin de temellerini oluşturan yetenekler ve meydan okuma durumu, en çok anılan ve iki ana öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda sahip olunan yeteneklerin ve meydan okuma durumunun ortalamasının üzerinde ve karşılıklı bir denge içinde olması, akış deneyiminin yaşanması için önemli bir ön koşul olarak nitelendirilmektedir (Maeran, Cangiano, 2013).

Csikzentmihalyi’ye (2009) göre akış deneyimi haline geçilebilmesi için öncelikle amaçların net olması ve bireyin içinde bulunduğu aktiviteden elde ettiği ilerlemeyi algılayabilmesi gerekmektedir. Daha sonra gerçekleştirilmekte olan faaliyet kapsamında hızlı bir geri bildirim alınması ve bireyin bu aktivite üzerinde tam kontrolünün olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Birey zaman ve çevresine dair duyarsızlaşmalı ve derin bir konsantrasyon haline geçmelidir. Bunun yanı sıra daha önceden de belirtildiği üzere bireyin ototelik bir yapıya sahip olması da akış deneyimi haline geçmesinde önemli rol oynamaktadır.

Shaffer da (2013), Csikzentmihalyi'ye benzer koşullar öne sürmektedir. Shaffer, akış deneyiminin oluşması için öncelikle algılanan zorlukların yüksek seviyede olması gerektiğini ve buna paralel olarak bireyin kendi yeteneklerini de aynı derecede yüksek olarak algılaması gerektiğini öne sürmektedir. Bireyin neyi, nasıl gerçekleştireceğini bilmesinin ve kendini tanımmasının önemli bir rol oynadığı; gerekli olduğunda ne yöne gideceğini bilmesi ve yüksek odaklanma ile dikkatinin dış bozucular tarafından dağıtılmasına izin vermeyecek bir yapıda olmasının gerektiği belirtilmektedir. Her ne kadar Shaffer ve Csikzentmihalyi'nin modelleri benzerlik gösterse de, yazın incelendiğinde çoğu araştırmacının (örn., Jackson ve Eklund, 2004; Eisenberger vd., 2005; Burke, 2010; Salanove vd., 2006; Bakker, 2005) yoğunlukla Csikzentmihalyi modeli üzerinden çalışmalarını gerçekleştirdiği ve bu modelin daha kabul gördüğü gözlemlenmektedir (Yaşın, 2016).

Akış deneyimine etki eden faktörlerden başlıcaları; iş özellikleri, çalışma ortamı ve (negatif örgütsel çıktılar kapsamında) tükenmişlik olarak gösterilmektedir (Kasa ve Hassan, 2013). Tükenmişliğin akış deneyimi ile ters yönde ilişkili olduğu (Schaufeli ve Bakker, 2004) öne sürülmekte ve bu kapsamda Makikangas ve arkadaşlarının Hollanda'daki bir iş bulma ajansının 831 çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışma örnek gösterilmektedir (Makikangas, Bakker, Aunola, ve Demerouti, 2010). Başka bir deyişle, tükenmişliği düşük olan kişilerin, akış deneyimini yaşama ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir.

Kasa ve Hassan (2013) tarafından belirtilen bir diğer öncül olan iş özelliklerinin aynı zamanda işe tutulmanın da bir öncülü olduğuna dikkat çekilmektedir. İş özellikleri kapsamında; sosyal destek, profesyonel gelişim olanakları ve liderlik gibi çeşitli seviyedeki iş özelliklerinin akış deneyimi ile doğru yönde ilişkili olduğu ve benzer şekilde temel olarak iş boyutları, öznel iyi oluş, iş kaynakları, kişisel ve örgütsel kaynaklar, içsel motivasyon gibi öncüllerin de akış deneyimi ile aynı yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bakker, Demerouti, ve Schaufeli, 2003).

Jackson ve Eklund (2004), akış deneyimi için gerekli olan önemli ön koşullardan birinin net olarak tanımlanmış hedefler olduğunu yinelemektedir. Buna benzer bir önermeyi Csikzentmihalyi de yapmakta ve bireyin hedeflere ve hatta bu hedeflerden

kırılacak alt hedeflere ihtiyaç duyduğunu ilave etmektedir. Bireyin algıladığı hedeflerin net olmasının yanı sıra, kendi amaçlarını da çok iyi tanımlamış ise, akış hali için gerekli alt yapının çoğunun sağlandığı iddia edilmektedir.

Akış deneyimi halindeki kişinin, içinde bulunduğu durum kapsamında geri bildirim almasının da önemi belirtilmektedir. Bu çerçevede, kişinin yaptığı eylemin veya içinde bulunduğu durumun devam edebilmesi için geri bildirimlerin de sürekli ve net olması gerektiği öne sürülmektedir. Sürekli geri bildirimden kasıt zamansal bir sıklık değildir. Geri bildirim gelmesi belirli bir zaman alıyor da olabilir. Bunun akış deneyimi halini etkilemediği iletilmektedir. Gelen geri bildirimler ışığında, gerektiğinde hedeflerini güncelleyecek olan bireyin sıkılma durumuna geçmeyeceği de öne sürülmektedir. Daha önceden de izah edildiği üzere geri bildirim, işe tutulmada da büyük önem taşıyan öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönleri ile de tutulma ve akış benzeştiği düşünülmektedir.

Bahsi geçen hedeflerin, birey tarafından mantıklı ve ulaşılabilir olduğu algısının, akış deneyiminin oluşması veya sürmesi için önemli koşullardan biri olduğu öne sürülmektedir (Jackson ve Ecklund, 2004). Yani kişinin yeteneklerinin farkında olması gerektiği kadar, ulaşılacak hedefe inanmasının da önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

Daha önceden bahsi geçen ototelik özelliğin de öncüller arasında sayılması büyük önem arz etmektedir. Csikzentmihalyi (1990), bu tip bir kişilik boyutunun belli bir tecrübe sonucunda meydana geldiğini öne sürmektedir. Ototelik kişilikte, amaçların içten geldiği ve yapılan işe ait amaçlara değil de kendi içsel amaçlarından beslenen, işin kendisinden gelen ve sonuçlarından gelmeyen bir beklenti söz konusudur.

Tüm bu öncüller kapsamında Kasa ve Hassan (2013) tarafından 21 ülkedeki akış deneyimi çalışmalarının incelendiği ve batı veya doğuda önemli bir farklılık ile karşılaşılmadığı da belirtilmektedir. Nakamura ve Csikzentmihalyi (2005), bu benzerliği ototelik kişiliğe bağlamakta; bu kişilik tipinin evrenselliğinden bahsetmekte ve buradan yola çıkarak da akış deneyiminin evrensel bir durum olduğunu iddia etmektedir.

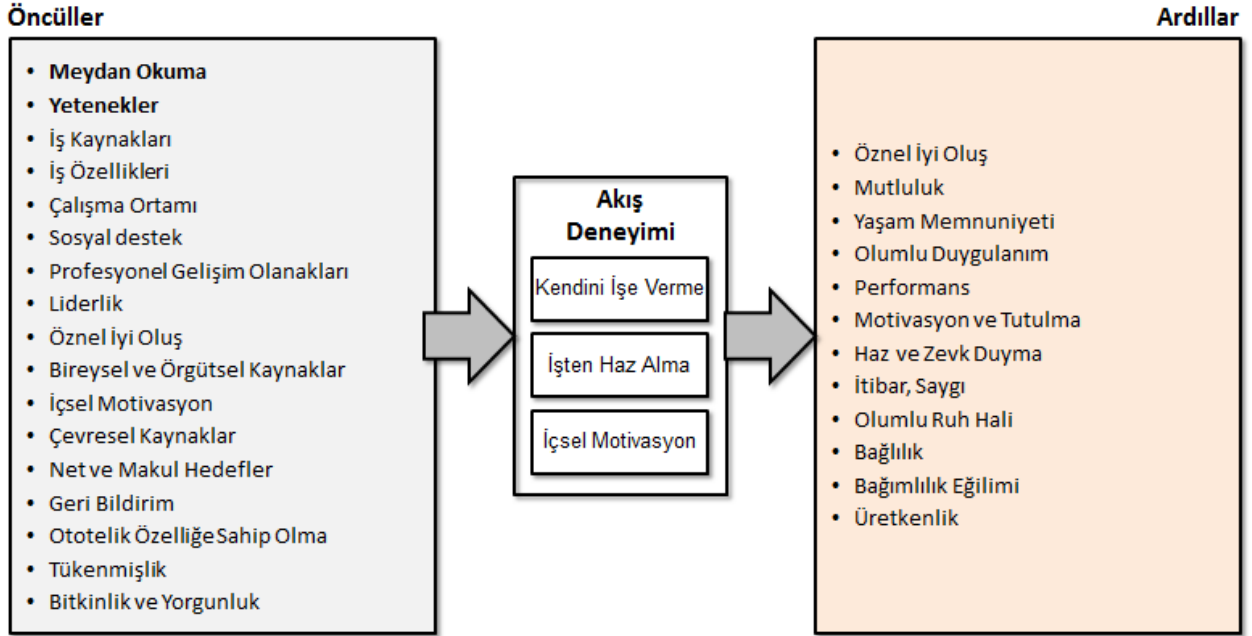
1.5. Akış Deneyiminin Ardılları

Akış deneyiminin ardıllarından önde gelenleri öznel iyi oluş, hayattan zevk alma ve olumlu duygulanım olarak belirtilmektedir. Akışla ilgili araştırmalara bakıldığında, çıktılarının birçok defa alıntılındığı görülmektedir. Bu çıktıların başında; görevlere olan ilgiye ait artış (Csikszentmihalyi, Rathunde ve Whalen, 1993), olumlu veya iyi bir ruh hali (Eisenberger vd., 2005), fazladan rol performansı (Demerouti, 2006) ve fiziksel ve ruhsal iyi olma durumu (Steele, 2006) örnek olarak gösterilmektedir. Akış deneyiminin, örgütsel kapsamda performansın artması, yüksek motivasyon, işe tutulma ve olumlu ruh hali ile ilişkili olduğu iletilmektedir. Akış deneyimi vasıtası ile örgütlerin, bireyin üretkenliğini artırabileceği de belirtilmektedir (Csikszentmihalyi, 2003).

Demerouti, Bakker ve Fried (2012) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, amaçları sadece para kazanmak olan ve psikolojik tatmine odaklanmamış işçilerde bile akış deneyiminin gözlemlendiği; bunun için ise etkili iş kaynaklarının, yüksek motivasyonun ve örgüt içinde refahın sağlanmasının yeterli olduğu iddia edilmektedir. Bunu destekleyen bir başka çalışma da Engeser ve Rheinberg (2008) tarafından gerçekleştirilmiş ve akış deneyiminin iki sebepten ötürü yüksek motivasyon ile ilintili olduğu iddia edilmiştir. İlk sebep olarak akışın, performansı destekleyen işlevsel bir durum olduğu öne sürülmektedir. İkinci sebep olarak da, akış deneyimini yaşayan bireylerin bu akışı sürdürmek ve ilerleyen görevleri de yerine getirmek için yüksek motivasyon içinde olduğu hatta kendilerine yeni meydan okuma hedefleri koyduğu öne sürülmektedir.

Çalışanların yaratıcılığının desteklenmesi ve olumlu düşünmenin çalışanları yardım etme konusunda cesaretlendirmesinin de bir başka ardıl olan olumlu duyguların sonucu olduğu belirtilmektedir (George ve Brief, 1992). Benzer şekilde akış deneyiminin, ruh halindeki mutluluk, zevk alma ve içsel motivasyonda artışa sebep olması ile psikolojik ihtiyaçları beslediği de öne sürülmektedir (Shernoff, Csikszentmihalyi, Shneider ve Shernoff, 2003). Tayvan'da gerçekleştirilen bir araştırmada, akış deneyiminin hayattan zevk alma ve memnuniyet ile aynı yönde ilişkide olduğu iddia edilmekte (Chen, Ye, Chen ve Tung, 2010) ve yine Asya'da yapılan başka bir araştırmada ise akış deneyiminin bağlılık ile de aynı yönde ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir (Zhou, Li, ve Liu, 2010).

Bu bölümde akış deneyimi kapsamında izah edilen öncül ve ardıllara ait özet bilgiler Şekil 2’de verilmektedir.



Şekil 2. Akış Deneyiminin Öncülleri ve Ardılları

2. İŞE TUTULMA

2.1. İşe Tutulma Davranışının Tanımı ve Kapsamı

İşe tutulma (job/work engagement) kavramı, pozitif örgütsel davranıştan yola çıkılarak ortaya konmuş ve Türkçe yazında henüz ortak bir isim birliğine varılmamış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (örn., “işe angaje olma” (Özkalp ve Meydan, 2014), “cezbolma” (Esen, 2011), “çalışmaya tutkunluk” (Turgut, 2011), “işle bütünleşme” (Ardıç ve Polatçı, 2009), “işe gönülden adanma” (Bal, 2009), “işe adanma” (Eryılmaz ve Doğan, 2012), “işe tutulma” (Metin, 2010)). Bu çalışmada kavram, “işe tutulma” olarak anılacaktır.

İşe tutulma kavramının temelleri, Kahn (1990) tarafından yapılan araştırmalara dayanmaktadır (Kahn, 1990, s. 694). Kahn işe tutulmayı, çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe vermesi ve işine sarılması olarak tanımlamaktadır (Özkalp ve Meydan, 2014). Bu tanıma paralel olarak Kahn bu kavramı; bireyin işle ve başkalarıyla bağlantı kurmasını, (fiziksel, bilişsel ve duygusal) varlığını ve performansını destekleyen görev davranışları içindeyken, kişiliğin eş zamanlı olarak kullanılması ve ifade edilmesi olarak örneklemektedir. Kanungo (1982), işe tutulmayı, çalışanların işlerini, yaşamlarını ifade etme dereceleri olarak açıklamakta; bu nedenle yüksek oranda tutulma sağlayan bir çalışanın işi ile güçlü bir şekilde özdeşleşeceğini ve iş dışında bile olsa sürekli işini düşüneceğini öne sürmektedir.

Kahn; kişinin işi içselleştirme derecesi, işi kapsamında ne kadar karar verme yetkisinin olduğu ve iş arkadaşları ile olan ilişkisinin niteliği gibi etkenlerin, işe tutulma üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, kişinin rolüne değer vermesi, bu rolün imajına, statüsüne zarar vermeyeceğine güvenmesi ve rolü başarmak için gerekli fiziksel, duygusal, örgütsel ve sosyal kaynaklara sahip olmasının gerekliliğinden de bahsedilmektedir. Bu kapsamda Kahn, çalışanların iş yerinde bazı rollere büründüğünü öne sürmekte ve “çalışanlar, rollerinin onlara sağladığı evlerin sakinleridir” benzetmesini vermektedir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere rollerin çalışma hayatında ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmacıların, daha çok insanların ve rollerinin birbirlerini nasıl

şekillendirdiğine odaklandıkları (Katz ve Kahn, 1978; Merton, 1957; Van Maanen, 1976; Graen, 1976) ve insanların rollerine ait performanslarını sergilerken, psikolojik olarak ne derecede kendilerini yansıttıklarına daha az dikkat edildiği de iletilmektedir (Kahn, 1990). Kişi-rol ilişkilerine odaklanan mevcut örgütsel davranış kavramlarının, örgüt üyelerinin belirlediği durumları vurguladığı ve bu kapsamda insanların bir dereceye kadar işlerine tutuldukları, örgütlerine bağlandıkları veya kendini yabancılaşma vasıtası ile yabancılaştırdığı iddia edilmektedir (Kahn, 1990). İş yerindeki rol performansındaki değişkenlik anlayışını iyileştirmeyi amaçlayan çoğu araştırmanın, nispeten çalışanların sınırlı yönlerini vurgulayan açıklayıcı kavramlara odaklandığı belirtilmektedir. Araştırmacıların, bireyleri sahip oldukları roller kapsamında, kendileri için tanımladıkları kimliklere göre çeşitli iş ve çalışma dışı alanlarda tahsis edilebilecek bilişsel enerji açısından kavramlaştırdığı da öne sürülmektedir (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008).

İşe tutulma derecesinin, örgütün özelliklerinden, yöneticilerin davranışlarından ve bireysel farklılıklardan etkilendiği (Brown ve Leigh, 1996) ve performansı öngörmek için gerekli olduğu çünkü bireylerin rollerini gerçekleştirme fırsatı olarak yorumlandığı öne sürülmektedir (Hillman, Nicholson, ve Shropshire, 2008; Kreiner, Hollensbe, ve Sheep, 2006). Yani araştırmacıların dikkat çektiği nokta, kişinin psikolojik özelliklerinin tutulmada etkili olduğu ancak işe ve örgüte ait diğer parametrelerin de tutulma üzerindeki etkilerinin unutulmaması gerektiğidir.

Kendini yetkin ve özerk hissetme ve eylemleri üzerindeki kontrol ihtiyacından kaynaklanan, belirli faaliyetlere odaklanan fiziksel enerji kapsamında da kuram ve araştırmaların mevcudiyetinden de bahsedilebilir. Dışsal kısıtlama veya koşulların olmadığı durumlarda bir göreve çaba gösterme arzusu olarak tanımlanan içsel motivasyon kavramı üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar (Deci, 1975; Deci ve Ryan, 1985) mevcuttur. İçsel motivasyonun, hem iş bağlamında hem de yeterlilik, özerklik ve ait olma duygularını besleyen bireysel farklılıklar tarafından desteklendiği (Gagne' ve Deci, 2005) ve performansı etkilediği savunulmaktadır.

Yazında sık sık işe tutulma ile birlikte anılan iş tatmini kavramı, iş ya da iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmakta ve üzerinde hatırı sayılır derecede zengin bir araştırma geçmişi

olduğu iletilmektedir (Locke, 1976). İş tatmininin; iş özelliklerinin, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının (Russell ve ark., 2004) olumlu algılanmasıyla desteklendiği ve bireysel kişilikteki farklılıklardan da etkilendiği (Judge, Heller ve Mount, 2002) öne sürülmektedir ki bu yanıyla işe tutulma ile benzerlik göstermektedir.

Tüm bu kavramlara bakıldığında hepsinin farklı odak noktaları olduğu görülmektedir: İşe tutulmanın, bireylerin işle ilgili kimlikleri korumak için bilişsel enerjiye odaklandığı; iş tatmininin, duygusal tepkilere ve mutluluğu sürdürme ihtiyacına odaklandığı ve içsel motivasyonun da, bireylerin özerklik ve kontrolü sürdürmeye adanmış çabalarına odaklandığı örneklenmektedir.

İşe tutulma davranışında, çalışanların enerjilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal işlere sürükleyerek aktif rolleri kapsamında performans gösterdiği; tutulmuş bireylerin psikolojik olarak odakta olduğu ve rol performansları kapsamında özenli ve duygu ile bağlanmış oldukları belirtilmektedir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Tutulmuş bireylerin kendilerine ve başkalarına karşı açık oldukları, işe ve diğerlerine bağlı ve kendi kendilerini gerçekleştirilmeye çalıştıkları iletilmektedir (Kahn, 1992). Önceden de belirtildiği üzere Kahn (1992), tutulmanın; kişisel, fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjinin davranışsal olarak işteki rollere yönelmesi ile gözlemlendiğini belirtmektedir. İnsanların, yalnız veya başkalarıyla birlikte görevlere dâhil olduklarında da tutulma sergileyebildiği; bilişsel olarak dikkatli, odaklanmış ve özenli; duygusal olarak da işlerine bağlandıkları öne sürülmektedir (Kahn, 1990). Tutulma, “eller, kafa ve kalp” ile birlikte, aktif ve tam olarak performansa katılım olarak da örneklenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995). Bu benzetmeden de anlaşılacağı üzere, tutulmada tam bir adanma mevcuttur.

Kahn'ın tutulma konseptinin motivasyon odaklı olduğu çünkü kişisel kaynakların rol performansı katılımına ve ayrıca bu kaynakların ne kadar yoğun ve ısrarcı bir şekilde uygulandığına atıfta bulunduğu belirtilmektedir (Kanfer, 1990). Buradan da, algılanan ödüllerin tutulma üzerinde ne derecede etkili olduğunu anlayabiliriz. İşe tutulmanın, motivasyon ile yakından ilişkili olduğunu öne süren Kahn'dan yola çıkarak, algılanan ödüllerin motivasyonu ve dolayısı ile tutulmayı etkileyeceği varsayımına ulaşmanın çok da yanlış olmadığı düşünülmektedir.

Schaufeli ve arkadaşları (2002), araştırmaları sonucunda işe tutulmayı 3 faktör altında toplamıştır. İlk boyut olan *işe istek duyma (vigor)*, fiziksel anlamda enerjik, duygusal anlamda güçlü olmak ve gayrete gönüllü, mücadeleci bir tavır sergileme hali olarak tanımlanmaktadır. İkinci boyut olan *işe adanma (dedication)*, yapılan işe değer verme, iş ile gurur duyma, kendini ispatlama, meydan okuyabilme ve coşkun bir çalışma halini kapsamaktadır. Üçüncü ve son boyut olan *işe yoğunlaşma (absorption)* ise, işe tamamen konsantre olma ve kendini tümüyle çalışmaya verme hali olarak tanımlanmakta ve çalışanın çalışmayı bırakmakta zorlandığı bir durum olarak örneklenmektedir.

Yazına bakıldığında işe tutulmanın çıkışına dair dört temel yaklaşım olduğu gözde çarpmaktadır. Bunlarda ilki olan Maslach ve Leiter'in (1997) yaklaşımı, işe tutulmaya farklı bir açıdan yaklaşarak, tükenmişliğin zıt kavramı olarak ele almakta ve tükenmişliğin, işe tutulma durumunu yıprattığını öne sürmektedir. Aslında bu önerme belli bazı temellere dayanmaktadır. Öyle ki, işe tutulma kavramının ortaya çıkmasında, tükenmişlik kavramı ve araştırmalarının büyük etkisi bulunmaktadır (Bakker vd., 2008). İşe tutulmuş kişilerin daha enerji dolu, içinde daha etkili, düşük stresli ve mücadeleci oldukları öne sürülmekte ve bu özellikler kapsamında tutulmanın, tükenmişliğin tam zıttı olduğu iddia edilmektedir (Hallberg, Johansson ve Schaufeli, 2007). Maslach ve Leiter, işe tutulmaya ait işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma kavramlarının, tükenmişliğe ait üç boyutun (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hislerinde azalma) tam tersi olduğunu öne sürmekte ve bu kapsamda da "Maslach Tükenmişlik Envanteri" (Maslach vd., 1996) kullanılarak işe tutulmanın ölçülebileceğini iddia etmektedir.

İşe tutulmanın tükenmişliğin zıt kavramı olduğu önermesi ile bunu ret eden ve kavramın aslında çok daha karmaşık bir doğası olduğu, tükenmişlik ile zıt değil ancak yakından ilintili olduğunu savunan araştırmacıların mevcudiyeti, kavrama ait yapının halen tam oturmadığını düşündürmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda da, tükenmişlik ve işe tutulmanın ilişkili olduğu ama zıt olmadığına dair sonuçlara ulaşıldığı iddia edilmektedir. Bu kapsamda, Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma ve Bakker (2002) tarafından İspanyol öğrenciler üzerinde gerçekteştirilen bir araştırmada, işe tutulmanın pozitif ve tatmin edici bir düşünce hali olduğu da belirtilmektedir. Araştırma sonucunda, duygusal tükenme ile işe istek duymanın zayıf ve ters yönlü bir ilişki içinde olduğu ortaya atılmış olup, buradan yola çıkarak bu iki kavramın farklı yapılar olduğu belirtilmiştir. Eğer

bu iki kavram iddia edildiği gibi zıt kavramlar olsaydı, ilişkinin ters yönlü ancak güçlü çıkması beklenirdi. Bununla beraber, Shin (2003) de Güney Kore’li işçiler ile yaptığı bir araştırmada benzer sonuçlara ulaştığını belirtmektedir.

Bu çalışmada da benimsenen ve ikinci yaklaşım olan, Schaufeli ve arkadaşlarına ait üç faktörlü işe tutulma modeli de (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002), Maslach ve diğerlerinin ortaya attığı fikirleri ret etmektedir. Kahn’ın ortaya attığı işe tutulma kavramını ölçülebilir bir temele oturtmak için çalışan Schaufeli ve Bakker, kavramı “iş yaparken yüksek bir performans ve enerji sahibi olma, işe kalben bağlanma, işine azimle çaba harcama, işine değer ve önem verme, gururla ve heyecanla işine bağlı olma hatta zamana ait farkındalığını kaybedecek kadar kendini işine verme” olarak çerçevelemektedir.

İşe tutulmaya ait diğer iki yaklaşım ise yazında görgül olarak çok desteklendiğine dair kanıtlara rastlanamayan ve işe tutulmayı tek boyutta incelemiş olan Shirom (2003) ve Britt (Britt, Thomas ve Dawson, 2006) tarafından ortaya atılan yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Görgül kapsamda en çok desteklenen ve kabul gören yaklaşımın Schaufeli ve arkadaşlarının yaklaşımı olduğu belirtilmektedir (Christian ve Slaughter, 2007).

Hallberg ve Schaufeli (2006) ve Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından gerçekleştirilen görgül araştırmalarda, işten ayrılma niyeti ile işe tutulmanın arasında ters; örgütsel bağlılık ile de doğru yönlü bir ilişki olduğu iddia edilmektedir. Christian ve Slaughter (2007), performans ile işe tutulmanın arasındaki bağlantıyı savunanların sayısının azaldığını iddia etmekte ve bu ilişkiyi en iyi destekleyen iki temel araştırmadan bahsetmektedir. Bunlardan ilkinin; akademik performans ile işe tutulmanın aynı yönlü ilişkide olduğunu iddia eden Schaufeli, Martinez ve arkadaşlarının (2002) gerçekleştirdiği araştırma ve ikincisinin ise Harter, Schmidt ve Hayes (2002) tarafından gerçekleştirilen ve grup performansı ile işe tutulma arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu iddia ettikleri araştırma olduğu örneklenmektedir. Christian ve Slaughter (2007), işe tutulmanın işe adanma ve işe istek duyma boyutlarının, örgütsel bağlılık ile ilintili olduğunu ve özellikle örgütsel bağlılık ile işe adanmanın güçlü bir ilişki içinde olduğunu iddia etmekte; işe tutulmanın çalışan mutluluğu ile aynı yönlü ilişkide olduğunu da eklemektedir.

Saks'a (2006) göre işe tutulma, örgütsel davranışa ait diğer yapılarla ilintili ancak tamamen ayrı bir kavramdır. Bu kapsamda Saks, örgütsel bağlılığın da işe tutulmadan farklı olduğu, örgütsel bağlılığın kişinin tutumları ve örgütüne olan düşkünlüğü ile ilgili olduğu buna karşın işe tutulmanın bir tutum veya tavır olmadığı, kişinin rol performansına atfettiği özen ve dikkat derecesi olduğunu iletmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışından farklı olarak, işe tutulmada ekstra rol üstlenme veya gönüllü olma davranışlarının yerine, kişinin resmî ve tanımlanmış rolüne odaklandığı belirtilmektedir. Özetle Saks, işe tutulmanın, diğer örgütsel davranış kavramlarından farklı; bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak kişinin rol performansı ile ilgili olduğu görülmektedir.

Yazın incelendiğinde, işe tutulmanın hem kişi hem de örgüt için birçok olumlu sonucu olduğunun iddia edildiği görülmektedir. İşe tutulmuş çalışanların, performans ve psikolojik sermayeleri yüksek, kaynaklarını kendi yaratan, nispeten mutlu bireyler oldukları öne sürülmektedir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). Örgütsel boyutta ise bu kavramın sonuçlarının, örgüte performans ve kalite olarak yansıdığı (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008) belirtilmektedir. İşe tutulmuş olan çalışanların öz-yeterliliği yüksek, olumlu sonuçlar bekleyen, örgüt içi rollerini benimsemiş ve ihtiyaçlarını tahmin edebilen kişiler olduğu Bakker (2009) ile Schaufeli ve arkadaşları (2001) tarafından yürütülen çalışmalarda dile getirilmektedir. Bu kapsamda, işe tutulmuş kişilerin psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu yinelenmekte ve bunun da çevresini kontrol etmede başarıyı getirdiği iddia edilmektedir.

İşe tutulmuş çalışanların, zor bir çalışma gününün sonunda yorgun olsalar bile, bu durumun olumlu kazanımları da beraberinde getirdiğine inandıkları; bu olumlu tutum ve enerji seviyesini kendilerine olumlu bir geri bildirim olarak alarak bunu işlerine karşı minnete çevirdikleri ve böylelikle başarı duygusunu geliştirdikleri öne sürülmektedir. İşe tutulmuş çalışanların işkolik çalışanlardan farklı olarak çok çalışmadığı, çünkü yapılan işten zevk aldığı, eğlendikleri ve içsel bir güç sağladığı da iddia edilmektedir (Gorgievski vd., 2010). Bu kapsamda Schaufeli ve Salanova (2007), işkoliklik ile işe tutulmanın birbirleri ile ilgili kavramlar olmadığını öne sürmektedir. Schaufeli, Taris ve Van Rhenen (2005) araştırmalarında, işe tutulmanın, işe istek duyma ve işe adanma boyutlarının, işkolikliğin tutkudan doğma durumsal boyutu ile aralarında çok zayıf bir korelasyon olduğunu belirtmektedir. Aynı araştırmada işe tutulma ve işkolikliğin tamamen farklı

durumlar olduğu; işkolik bireylerde sosyal yaşam ve akıl sağlığı açısından olumsuzlukların olduğu ancak işe tutulmuş bireylerde gerek sosyal gerek ise zihinsel olarak bir mutluluk hali olduğu da belirtilmektedir ki bu da Gorgievski ve diğerlerinin (2010) önermelerini desteklemektedir. Bu kapsamda, sıkça karıştırılan veya karıştırmaya müsait olan işe tutulma ve işkoliklik kavramlarının birbirleri ile ilintili olmadığı; işe tutulmanın ileri seviyelerinin bile (çalışana yeterli kaynaklar tahsis edildiği sürece) kötü ve zararlı bir durum olmadığı öne sürülebilir.

İşe tutulmanın önemli özelliklerinden birinin de bu halin geçici, spesifik bir durum olmadığı, belli bir olay, kişi veya davranışa odaklanmadığı; kalıcı, sürekli olan duygusal ve bilişsel bir hal olduğu belirtilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2003 ve 2004; Salanova ve ark., 2001). Bu yönü ile tutulmanın meydana gelmesi için belli başlı öncüllere ait koşulların sağlanmış olması gerektiği, hızlı ve sürekli şekilde değişmeyeceği söylenebilir.

Pozitif örgütsel davranış yazını incelendiğinde, işe tutulmaya ait bazı olumsuz tarafların da olduğu ortaya konmaktadır. Bunların başında gerçekçi olmayan iyimserliğin (optimizm) geldiği ve bunun örgütteki çalışanlara zarar verdiği belirtilmekte hatta işlere karşı bir dirence sebep olduğu da iletilmektedir (Armor ve Taylor, 1998). Benzer şekilde, güven duygusundaki aşırılığın da çalışanların performanslarını engellediği iddia edilmektedir (Vancouver vd., 2002).

Aşırı işe tutulma davranışına (over engagement) sahip çalışanın, işkolikler kadar olmasa bile evine iş götürebileceği belirtilmektedir. İşe tutulmanın çok ileri seviyelerinde işkolikliğe zemin oluşturmasının muhtemel olduğuna dair görüşler de bulunmakla birlikte, bu bağlantının henüz net bir şekilde görgül çalışmalara dayandırılmadığı belirtilmektedir (Bakker vd., 2011). Bu kapsamda Beckers ve arkadaşlarının (2004) Hollandalı çalışanlar üzerinde yaptığı bir çalışmada, işe tutulma ile fazla mesai yapma arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptanmıştır. Fazla mesai yapma veya eve iş götürmenin de çeşitli sağlık sorunlarının öncülü olduğu çeşitli araştırmalarda doğrulanmıştır (Geurts ve Demerouti, 2003). Buna karşın, Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006), yaptığı araştırmalarda işe tutulmanın, kişinin sağlık ve çalışabilirliği ile olumlu bir ilişki içinde olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Christian ve Slaughter (2007), işe tutulma ile sağlık (sağlık

problemleri, somatik şikâyetler ve psikosomatik sağlık gibi fiziksel iyilikle ilgili durumlar kast edilmektedir) arasında da aynı yönlü bir ilişki olduğunu iletmektedir. Aynı şekilde Peterson ve arkadaşlarının (2008) gerçekleştirdikleri bir araştırmada, işe tutulmuş çalışanların daha az sırt ve ense ağrısı çektiği, daha nadir anksiyete ve depresyon sorunları ile karşılaştığı tespit edilmiştir. Benzeri sonuçları destekleyen başka bir araştırma ise Shirom (2010) tarafından gerçekleştirilmiş ve sonucunda işe istek duymanın, fiziksel ve zihinsel sağlığı olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Bu konudaki genel teamülün, işe tutulmanın olumlu sağlık sonuçlarına yol açtığı kanısı olsa da, Bakker ve diğerlerine (2011) göre bu ilişkinin incelendiği daha detaylı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

İşe tutulmanın bireye ve işe ait kaynaklar ile ilişki içinde olduğu belirtilmektedir (Bakker ve Leiter, 2010). Bu kapsamdaki üç önemli iş kaynağı; işin verdiği özerklik hissi, diğer çalışanların sosyal desteği ve beceri farklılıkları olarak tanımlanmakta ve bu kaynakların çalışanın temel özerklik, ilişki ve yeterlilik gibi bazı ihtiyaçlarını karşıladığı savunulmaktadır (van den Broeck, Varsteenkiste, de Witte ve Lens, 2008).

İşe ait kaynakların aynı zamanda güdüleyici bir rol üstlendiği belirtilmekte ve kaynakların bol olduğu bir ortamda çalışanın daha adanmış bir şekilde, işe daha çok değer katacağı da ilave edilmektedir. Bu kapsamda iş kaynakları ve işe tutulma arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu olumlu ilişkinin; Hakanen, Schaufeli ve Ahola'nın (2008) Finlandiyalı diş hekimleri üzerinde yaptığı uzun dönemli bir çalışmada da kanıtlandığı öne sürülmektedir. Çalışmanın sonucunda el becerisi, diğer çalışanlar ile olan profesyonel ilişki ve işin sonucuna kısa sürede ulaşmanın, işe tutulma duygusunu etkilediği ortaya konmuştur.

Buraya kadar tanımı yapılan ve çeşitli araştırmalara ait bulguları iletilen işe tutulma kavramının daha iyi anlaşılması ve ilişki içinde olduğu diğer kavramlar ile olan münasebetinin tanımlanması için, işe tutulmayı yaratan veya işe tutulmadan etkilenen diğer parametrelerin incelenmesinde fayda görülmüştür. Bu kapsamda devam eden bölümde işe tutulmaya zemin hazırlayan öncüller ve işe tutulmanın sonuçlarından etkilenen ardıllar ele alınmaktadır.

2.2. İşe Tutulmanın Öncülleri

Kahn, insanların tutulma davranışını seçip seçmemesi kapsamında kendilerine soracakları sorulara benzeyen üç psikolojik koşul önermektedir. Bunlardan ilki, “kendimi bu performansa sokmam benim için ne kadar anlamlı?”; ikincisi “bunu yapmak ne kadar güvenli?” ve son olarak da “bunu nasıl yapabilirim?” olarak örneklenmektedir. Kahn ayrıca, çalışan ve örgüte ait özelliklerin, psikolojik kapsamda anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik olarak adlandırılabilen bu üç soruya dair inançları artırdığını da öne sürmektedir (Kahn, 1990).

Schaufeli ve Salanova (2007), işe ait kaynakların ve çalışanın evindeki olumlu durumların, işe tutulmada akla gelen ilk öncüller olduğunu savunmaktadır. Buna ek olarak araştırmacılar, bireyler arası duyguların tesirinin (yani yayılması durumunun) ve grup seviyesinde ise motivasyonun göz ardı edilmemesi gereken öncüller olduğunu iddia etmektedir. Son zamanlardaki araştırmalar; kaynakların, işe tutulma ve olumlu çıktılarının birbirleri ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Yine grup seviyesinde, Schaufeli ve Salanova, liderliğin de işe tutulmada önemli rolü olduğunu ortaya atmaktadır. Bu kapsamda, liderlerin astlarındaki işe tutulma davranışlarını tetikleyebileceği veya buna özendirilebileceği savunulmaktadır. Shirom (2003), çalışanlarını yaratıcılık kapsamında cesaretlendiren liderlerin, işe tutulmanın işe istek duyma boyutunu tetiklediğini öne sürmektedir. Christian ve Slaughter (2007) ise işe istek duymanın; özerklik, geri bildirim, sosyal destek ve yaratıcılık ile kısmen de olsa benzer yönlü bir ilişki içinde olduğunu iddia etmektedir.

Hackman ve Oldham (1975) tarafından ortaya atılan İş Özellikleri Kuramı, yetenek çeşitliliğinin, iş tanımının, özerklik ve geri bildirim; iş tatmini, motivasyon ve kaytarma gibi durumlar üzerinde etkisi olduğunu önermektedir. Bu çerçevede, iş özellikleri kapsamında önemi yüksek algılanan işlerin, tutulma için gerekli koşulları sağladığı iddia edilmektedir (Kahn, 1992). May ve diğerleri (2004), iş zenginleştirmenin de işe tutulma ile benzer yönlü bir ilişki içinde olduğunu öne sürmektedir. Shraga (2007), iş özelliklerinin, işe istek duyma haline öncüllük ettiğini savunmaktadır. Shraga aynı zamanda bazı kişilik özelliklerinin de tutulma ile olan ilişkisinden bahsetmektedir. Bu kapsamda dışadönüklük ve yeniliklere açık olma halinin, işe istek duymanın belirleyicilerinden olduğunu öne

sürmektedir. Bu önermenin Shirom (2003) ve, Macey ve Schneider (2008) tarafından da desteklendiği görülmektedir. Benzer şekilde, İş Özellikleri Kuramı kapsamında iş tatmininin, işe tutulmaya zemin hazırlayan öncüller ile yakından ilişkisi olduğu da öne sürülmektedir ki bunun muhtemel sebebinin de iş tatmini ve işe tutulmaya ait ortak veya benzer ön koşulların olduğu söylenebilir.

Rich, Lepine ve Crawford (2010), çalışmalarında üç temel öncülü ön plana çıkarmaktadır: değerlerin uyumu, algılanan örgütsel destek ve öz değerlendirme. Bu üç öncülün, daha önce başka çalışmalarda performans ile ilişkilendirildiği ve bu nedenle, tutulmanın, öncüllerin etkilerinin iletildiği önemli bir mekanizma olarak hizmet edebileceği öne sürülmektedir.

Değerlerin uyumu kapsamında psikolojik anlamlılık (psychological meaningfulness) konusuna değinen araştırmacılar; psikolojik anlamlılık deneyiminin, rol performansına ait geri dönüşü içerdiğini belirtmekte ve psikolojik anlamlılık deneyimleyen bireylerin, kendilerini değerli, faydalı hissettiği, enerjilerini çalışma rollerine veya başkalarına verebileceklerini öne sürmektedir (Kahn, 1990). Kahn, psikolojik anlamlılığın önemli bir etkisini de, bir örgüt tarafından beklenen davranışlarla, çalışanların (benlik imajlarının bir parçası olarak) değer verdiği davranışlar arasındaki uyuma olarak açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanlar iş rollerini kendilerini nasıl görmek istedikleri (tercih edilen imajları) ile uyumlu bulduğunda, bu rolleri daha çekici, değerli ve kıymetli algılamaları daha olasıdır (Kahn, 1992). Bireylerin rol beklentilerinin, benlik imajları için uygun olmadığını fark ettiklerinde, değersizleşmiş ve daha isteksiz hissettikleri belirtilmektedir. Bireyler kişisel değerlerinin, çalıştıkları örgütünkiler ile uyumlu olduğuna inandıklarında, çalışmalarına daha fazla anlamlılık atfetmekte ve daha fazla katılım gösterdikleri öne sürülmektedir.

Algılanan örgütsel destek kapsamında güven faktörüne de değinen araştırmacılar, bireylerin, örgütü; güvenilir, güvenli, öngörülebilir ve davranışsal sonuçlara açık olarak algıladıklarında kendilerini güvende hissettiklerini örneklemektedir. Kahn, çalışanların, destekleyici bir yönetim ortamında ve örgüttekilerle destekleyici ve güvene dayalı ilişkilerin mevcudiyetinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerini önermektedir. Destekleyici örgütsel ortamlarda kişilerarası ilişkilere güvenen bireylerin

daha çok risk alabileceği, gerçek benliklerini daha kolay ortaya çıkarabileceği ve yaptıkları işlerin sonuçlarından korkmadığı hatta başarısız olmaktan çekinmeyeceği iddia edilmektedir (Kahn, 1990). Benzer şekilde, örgütsel desteğin yüksek olduğunu algılayan çalışanların, olumlu ve güvenli beklentilere sahip olduğu ve bu nedenle eforları sonucunda kendi imajları, durumları veya kariyerleri için zarar verici sonuçlara neden olma korkularının daha az olduğu ve kendilerini tamamen iş rollerine soktuğu belirtilmektedir (Edmondson, 1999). Algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda ise, çalışanların beklentilerinden emin olmaması, tutulma davranışları kapsamında mutsuz olmaktan korkmaları ve rollerinden geri çekilerek kendi kendilerini korumalarının ihtimal dâhilinde olduğu iletilmektedir (Kahn, 1990).

Algılanan örgütsel destek konusu açılmışken bu konu ile ilintili olan ödül ve takdir edilme konularından da bahsetmekte fayda görülmektedir. Bu kapsamda Kahn (1990), kişilerin rollerine ait kazanımları ile ilgili algıların, farklı seviyelerde tutulmaya sahip olmalarına sebep olduğunu ileri sürmektedir. İşin çalışan için anlamlı olarak algılanmasının yanı sıra, dış ödüller ve takdir edilmeye ait çalışanın olumlu algısının, tutulmayı artıran sebeplerden olduğu iddia edilmektedir. Bunun tam aksine, ödüllerin ve takdir edilmenin noksanlığının da tükenmişliğe sebep olabileceği hatırlatılmaktadır (Maslach vd., 2001).

Ödüllerden bahsedilmişken adalet konusundan da bahsetmek gerekmektedir. Bu kapsamda ödüllerin dağıtımına dair adalet ve bunları düzenleyen süreçlere ait adalet algısının da önemine dikkat çekilmektedir (Kahn, 1990). Dağıtım adaleti, özetle çalışanın kararlara olan adalete ait algı; süreç adaleti ise ödüllerin dağıtılmasına ait süreçlerin adalete olan algı olarak tanımlanmaktadır (Colquitt, 2001; Rhoades vd., 2001). Örgütteki adalete ait çalışan algısının yüksek olmasının işe tutulma davranışını artıracığı iddia edilmektedir.

Örgüt ve amir desteğine ait çalışan algısının da önemli bir etken olduğunu söylemek gerekmektedir. Örgütsel destek algısı, çalışanın yaptığı katkıya örgütün değer verdiği ve çalışan refahı ile ilgilendiğine dair inanç olarak tanımlanmakta ve çalışandaki bu algıya ait mevcudiyetin, örgütün hedeflerine ulaşması ve örgütün refahı için ilave gayreti de beraberinde getirdiği öne sürülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan

örgütsel desteğin her ne kadar iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve performans gibi olumlu çıktıları olduğu iddia edilse de (Rhoades ve Eisenberger, 2002), direk işe tutulma ile olan ilişkisinin görgül olarak daha çok incelenmesi gerektiği belirtilmektedir. Kahn (1990), çalışanların kendisini rahat ve güvende hissetmesinin öneminden bahsetmekte ve bunu psikolojik güvene atfetmektedir. Psikolojik güvenin ise, destekleyici ve güvene dayalı kişiler arası ilişkiler ve benzer şekilde amir desteği ile sağlanabileceği öne sürülmektedir. Destekleyici ve güvene dayalı bir iş ortamında çalışanların korkmadan yeniliklere açık olacağı da eklenmektedir.

Aynı örgüt ve amir desteği gibi, sosyal desteğin de benzer tutulma etkileri kapsamında ele alınması gerekmektedir. Bu kapsamda Maslach vd. (2001) ile Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından da ortaya atıldığı üzere, sosyal desteğin de işe tutulmayı önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Aynı örgütsel destekte olduğu gibi, sosyal desteğin de eksikliğinde tükenmişlik davranışlarının gözlemlendiği iddia edilmektedir (Maslach vd., 2001).

Öz değerlendirme kapsamında psikolojik uygunluğa da değinen araştırmacılar, psikolojik uygunluğu, bireylerin belirli bir anda kişisel olarak bir iş ile ilgilenmeye hazır olmaları olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990). Psikolojik olarak elverişli olan bireylerin, fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini rol performansına aktarmaya hazır bir algıda oldukları ve bu nedenle rol performansı bağlamında daha fazla tutulma gösterme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Psikolojik uygunluk üzerindeki kilit etkilerden biri, bireyin rol performansına odaklanmak için kendi yeteneklerine, statüsüne ve öz bilincine genel bir güven düzeyinin olması olarak iletilmektedir. Güvenin, bireylerin kendi kıymetlerini, etkinlikleri ve kabiliyetlerini değerlendirmelerinde tanımlanan çağdaş bir yapı olan öz değerlendirme kavramına yansıdığı belirtilmektedir (Judge, Locke ve Durham, 1997). Öz değerlendirmeleri yüksek olan kişilerin iyi uyumlanmış, olumlu, kendine güvenen, etkili ve kendi örgütlerine inanan bireyler oldukları öne sürülmektedir (Hakim, Erez, Bono ve Thoresen, 2003). Benzer şekilde, öz değerlendirmeleri yüksek olan bireylerin, gelen talepleri daha olumlu değerlendirdiği, bu taleplerle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için daha fazla yeteneğe sahip oldukları ve bu nedenle, rollerini performansa odaklamak için daha fazla kaynağa sahip olduğu belirtilmektedir (Judge ve Hurst, 2007).

2.3. İşe Tutulmanın Ardılları

İşe tutulma kavramına olan yakın ilginin en büyük sebeplerinden birinin, örgütlere olan olumlu sonuçlara sebep olması olduğu söylenebilir. Harter vd. (2002), iş dünyasına ait olumlu çıktıların, işe tutulma ile ilintili olduğunu öne sürmekte ve birey seviyesindeki bu davranışın, işe ve örgüte yansması öncesinde yine birey seviyesinde bazı sonuçları ortaya çıkarması gerektiğini önermektedir. Kahn (1992), işe tutulmanın hem bireysel çıktılarının (çalışanın yaptığı işin kalitesi, deneyim gibi) olduğu hem de örgütsel çıktılarının (büyüme ve verimlilik gibi) olduğunu belirtmektedir. Maslach vd. (2001), işe tutulmanın tükenmişlik, geri çekilme davranışı, performans, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi durumlara aracılık ettiğini iddia etmektedir.

Rollerine son derece önem veren çalışanların, rolleri ile ilgili hedeflerin peşinde koşmak için yalnızca fiziksel çabalarını değil, aynı zamanda bilişsel ve duygusal çabalarına da odaklandıkları iddia edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995; Kahn, 1990). Buna karşılık, rollerinden kopuk çalışanların, fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerinin engellendiği ve bunun da faaliyetlerine mekaniklik, pasiflik ve odaktan uzaklık olarak yansıdığı belirtilmektedir (Goffman, 1961; Hochschild, 1983; Kahn, 1990).

Araştırmalar incelendiğinde, performans ile tutulma ilişkisi kapsamında üç çeşit enerjiden bahsedildiği görülmektedir. Bunlardan ilki olan fiziksel enerjinin role aktarımının, örgütsel amaçlara katkıda bulunduğu çünkü örgütsel olarak değerli davranışların uzun süreler boyunca artan çaba seviyelerinde gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığı önermesidir (Kahn, 1990, 1992). İkinci sıradaki bilişsel enerjinin rollere aktarılmasının ise, yine örgütsel hedeflere katkıda bulunacağı çünkü daha hazır, dikkatli ve odaklı davranışları teşvik ettiği belirtilmektedir (Kahn, 1990). Üçüncü ve son olarak da, duygusal enerjinin rollere aktarımının, çeşitli amaçlarla örgütsel hedeflere katkıda bulunduğu (Kahn, 1990); rollerine duygusal enerji harcayan bireylerin, iş arkadaşlarıyla birlikte örgütsel hedeflerin peşinde koşacağı ve bunun da performansı artıracığı öne sürülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Performansın işe tutulmadan nasıl etkilenebileceği, üstünde düşünülmesi gereken bir konudur. Performans, temel görevlerin yerine getirilmesinde doğrudan yer alan faaliyetler

veya bir örgütün teknik merkezinde (technical core) yer alan görevlerin yerine getirilmesini doğrudan destekleyen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). Tutulmuş bireylerin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini rollerine adayacakları, daha yüksek performans sergileyecekleri çünkü görevlerinde daha uzun ve daha yoğun bir şekilde çalışacakları, sorumluluklarına daha fazla odaklanacakları ve rollerini oluşturan bu görevlerle duygusal olarak daha çok bağlanacakları öne sürülmektedir.

Performansın aynı zamanda, örgüte daha az doğrudan katkıda bulunan ve daha az resmî olan davranışları (yardımseverlik, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem gibi) da içerdği iletilmektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997). Tutulmuş çalışanların kendilerine daha fazla yatırım yaptıkları; resmî olarak tanımlanmış işlere ait sınırların dışına çıkmaya ve örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan eylemlerde bulunmaya daha istekli oldukları öne sürülmektedir.

Schaufeli ve Salanova (2007), işe tutulmanın sonuçlarından bahsederken olumlu iş tutumlarını, bireyin sağlığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını örneklemektedir. İşe tutulma derecesi çok daha yüksek olanların, düşük olanlara kıyasla nispeten daha yüksek iş tatmini seviyelerinde ve işlerine daha odaklı olduğunu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu iddia edilmektedir (Christian ve Slaughter, 2007; Schaufeli ve Salanova, 2007). Pek tabi ki bu ardılların örgütlerce istenen durumlar olduğunu da hatırlamak lazım. Bu kapsamda Beckers ve arkadaşları (2004), işe tutulmuş kişilerin fazla mesai yapma konusunda daha istekli olduklarını da önermektedir.

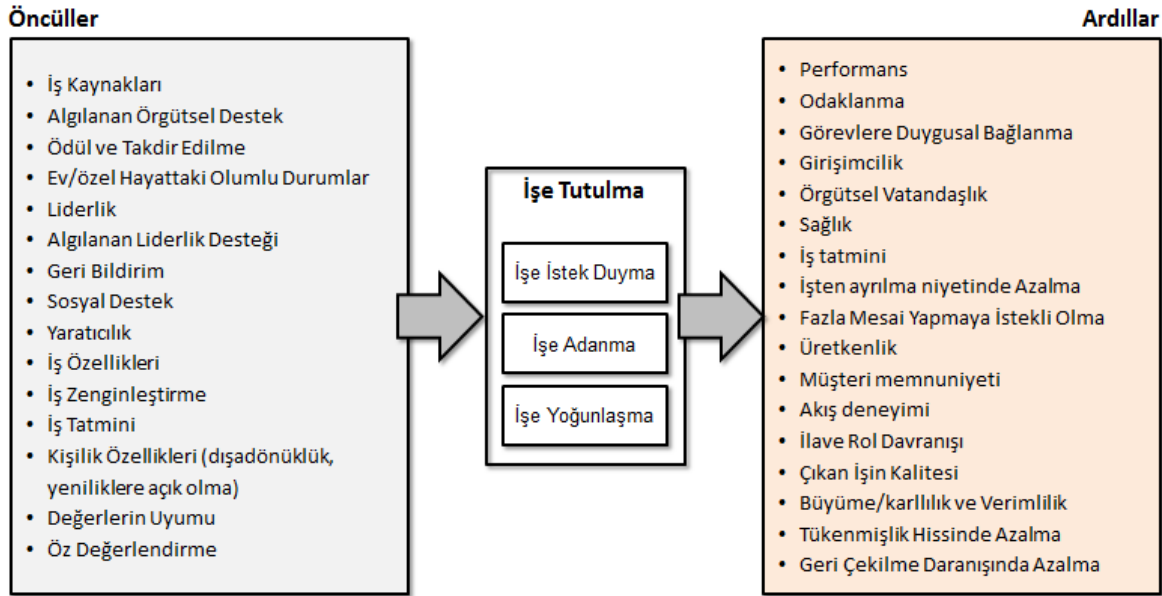
Harter, Schmidt ve Keyes (2002), gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasında, işe tutulma ile üretkenlik, kârlılık ve müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Aynı çalışma kapsamında araştırmacılar, olumlu duyguları artıracak davranışların, işe tutulma davranışını da artıracığını iddia etmektedir. Benzer şekilde işe tutulmanın, öğrenci performansının (Schaufeli, Martinez vd., 2002), çalışan performansının (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Shull, 2006) ve çalışanların moralinin (Britt, Dickinson, Moore, Castro ve Adler, 2007) öngörüsünde kullanılabileceği de belirtilmektedir.

Langelaan (2006), işe tutulmanın, işe yoğunlaşma boyutunun akış deneyimi ile benzeştiğini iddia etmekte ve işe tutulmanın bir ardılı gibi davrandığını iddia etmektedir ancak bunun ile ilgili çok net görgül kanıtlar sunmamaktadır. Aslında yazın incelendiğinde, işe tutulmaya ait öncüllerin ve ardıllarının akış deneyiminin öncülleri ile benzeştiği söylenebilir. Csikszentmihalyi (1996), akış deneyiminin özellikle zorlayıcı faaliyetlerde tutulmaya destek olduğunu ve kişinin akış halini korumak için yeteneklerini sürekli iyileştirme eğiliminde olduğunu iddia etmektedir. Keller ve Landhäuser (Engeser, 2012) akış deneyimi davranışına ait sıklığın; işe tutulmanın sıklığına etki eden etmenlere, kişinin tutulma esnasındaki deneyimlediği yeteneklerine ait uygunluk algısına bağlı olduğunu öne sürmektedir.

Daha önceden de iletildiği üzere, Salanova ve Schaufeli (2008) işe tutulmayı, işe istek duyma ve ilgi gösterme gibi olumlu duygular tarafından güçlendirilen bir adanma hali olarak tanımlamaktadır. Bu durumun ortaya çıkması için kişisel eğilimlerden ve iş ortamının özelliklerinin öneminden de bahsedilmektedir. Bu kapsamda, olumlu duyguların sebebi ile işe tutulmanın, akış deneyimi davranışını (birey ve çevrenin özelliklerinden bile daha etkili bir şekilde) kolaylaştırdığı iddia edilmektedir. Benzer şekilde Fredrickson, olumlu duyguların dikkatin odaklanması ve davranışsal birikimi genişlettiği; bunun da akış deneyimi davranışını teşvik edecek olan bilişsel yapılanmayı desteklediği öne sürülmektedir (Fredrickson, 1998; Fredrickson ve Branigan, 2005). Buna paralel olarak Moneta (Albrecht, 2010) araştırmaları sonucunda, işe tutulmayı, akış deneyiminin en iyi kestirim aracı olduğuna ulaştığını iddia etmekte ve bu bulgunun, işe tutulmanın, akış deneyimini geliştirdiğini öne sürmektedir. Bu kapsamda 1992 ve 1999 yılları arasında Gallup tarafından gerçekleştirilen “Q12 İşe Tutulma Anketi” örnek gösterilmekte ve akış deneyiminin direkt veya işe tutulmanın aracılığı ile çevresel özellikler tarafından güçlendiği sonucu örneklenmektedir. Moneta aynı zamanda, işe tutulmayı artıran yönetim stratejilerinin benzer şekilde akış deneyimi davranışının oluşmasını da daha muhtemel kıldığını, hatta yaratıcılığı da desteklediğini öne sürmektedir. Bu aynı zamanda Medhurst ve Albrecht (2016) tarafından da desteklenmekte ve işe tutulma hali içinde olmanın, akış davranışının önemli bir öncülü olduğu belirtilmekte ve bu bulgunun da Langelaan ve diğerleri ile (2006), Moneta'nın (2010) bulguları ile benzerlik gösterdiği ilave edilmektedir.

Tüm bu öncül ve ardıllar göz önüne alındığında, işe tutulma davranışının kolay bir şekilde oluşmadığı, oluştuğunda da kolay bir şekilde kaybolmadığı ve buna ek olarak çalışana ve örgüte faydalı birçok davranışı da beraberinde getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu özelliği ile işe tutulmanın örgütlerde ne kadar önemli bir kavram olduğundan da bahsetmek gerekir. Değişimlere daha az ve yavaş tepki veren tutulmuş çalışanlar yaratmanın örgütün, yöneticilerin ve insan kaynakları uygulamacılarının öncelikli hedeflerinden olması gerektiği ve bunun ise örgütsel bağlılık ile desteklenmesinin önemi belirtilmektedir.

Bu kapsamda işe tutulmanın öncül ve ardılları Şekil 3’te özetlenmektedir.



Şekil 3. İşe Tutulmanın Öncülleri ve Ardılları

2.4. Akış Deneyimi ve İşe Tutulma İlişkisi Hakkında

Önceki bölümlerde akış deneyimi; kendini verme, yapılan işten keyif alma ve içsel motivasyon ile nitelendirilen, işte kısa süreli bir zirve deneyimi olarak tanımlanmıştı. Kahn (1990, 1992), tutulma sırasında yaşanan özenli olma, kendini verme, bağlanma ve odaklanma ile akış deneyimi sırasındaki yoğun konsantrasyon ve tamamen dâhil olma hissi arasındaki benzerlikleri örneklemektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2001). Bazı araştırmacılar, belirli koşullar altındayken tutulmanın akış için yararlı bir belirleyici ya da öncül olduğunu iddia etmekte (örn., Langelaan ve ark., 2006; Moneta, 2010), diğerleri ise insanların akış tecrübesiyle etkileşime girdiklerini öne sürmektedir (örn., Lovelace vd., 2007).

Akış deneyiminin iş hayatı kapsamında önemli bir yapı olduğunun ortaya çıktığı; çalışan memnuniyeti ve tutulma (Fagerlind vd., 2013; Novak, 1996), ve performans (Engeser ve Rheinberg, 2008; Demerouti, 2006) ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Bununla birlikte, akış deneyiminin, birçok yönü içeren daha karmaşık bir kavram olduğu ve tutulmada olduğu gibi daha yaygın ve kalıcı bir zihin durumu yerine; oldukça özel, kısa vadeli bir zirve deneyimini ifade ettiği belirtilmektedir (Schaufeli ve ark., 2002). Dahası, tutulmanın özellikle “kişinin işi ile özdeşleşmesi” anlamına geldiği iletilmektedir (Schaufeli vd., 2009). İki kavramın birbirinden ayrılması gerektiğini ileten Csikszentmihalyi (1990) de akış deneyimini, kişinin bir faaliyete tamamen kendini vermesi ve dış dünyada olan bitenlerin önemsiz hale geldiği bir durum olarak tanımlanmakta; işe yönelik bir tutulmanın şart olmadığı, özellikle yeteneklerin ve meydan okuma halinin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğunu öne sürmektedir.

Yazına bakıldığında, tutulma ile akış arasındaki ilişkiye ait birbirinden farklı, yer yer çelişkili yaklaşımların olduğu görülmekte ve bu iki kavrama ait bazı boyutların birbirinden nasıl ayrıldığına dair ortak bir karara varılamadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında, tutulmanın mı akışın bir sonucu olduğu yoksa akışın mı tutulmanın bir çıktısı olduğunun da henüz netleşmediği belirtilmekle; bunu destekleyen yeterli sayıda görgül çalışmaya da rastlanmamaktadır. Yine de, ortak teamül olarak bu iki kavrama ait alt boyutların birbirleri ile yakından ilişkili olduğu öne sürülmektedir.

Jackson ve Eklund tarafından ölçülen akış deneyimine ait boyutların, işe tutulmanın etkenleri ile benzerlikler gösterdiği öne sürülmektedir. Akışa dair önemli öncüllerden olan meydan okuma-yetenek ikilisi, işe tutulma davranışındaki işe adanma, işe yoğunlaşma (zamanın nasıl geçtiğinden bihaber olma) davranışı gibi kavramların her ikisi için de geçerli olduğu iddia edilmektedir. İşe yoğunlaşmanın, işe tutulma halinde, akış halinden kıyasla daha yaygın olduğu ve bu boyutun akış deneyimi ile dolaylı yönden ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir (Jackson ve Eklund, 2002).

Akış deneyiminin net geri bildirimler, açık amaç ve hedefler ve bu amaçlara hizmet eden ilerlemeler ile karakterize edildiği (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002) daha önceden de belirtilmişti. Benzer şekilde, işe tutulmanın da geri bildirim gibi sosyal etkiler ile doğru yönde ilişkide olduğu da izah edilmişti. Geri bildirim bu yönü ile iki kavram için de önemli bir öncül olduğu önerilmektedir.

Akış deneyiminin içsel motivasyon ile yakından olan ilgisi ile işe tutulmadaki adanma boyutlarının da birbirine yakın durumlar olduğu, tutulmuş insanlar üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanların içsel bir motivasyon halini tanımladıkları öne sürülmektedir (Schaufeli, 2005). Bu da bu derin motivasyon halinin iki değişken için de ortak olma ihtimalinin yüksek olduğu önermesini beraberinde getirmektedir.

Bahsi geçen bu ortak veya benzer hususların yanı sıra, işe tutulma ve akış deneyimi kavramlarının birbirinden net şekilde ayrıldığı noktaların olduğu da belirtilmektedir. Öyle ki, akışın daha çok bir faaliyet özelinde gerçekleştiği, işe tutulmanın ise daha yayılmış olduğu ve belli bir faaliyete dayanmadığı öne sürülmektedir. Akışın bu yönü ile deneyimin bir tepe noktası durumu olduğu da örneklenmektedir (Harter vd., 2002; Schaufeli ve Salanova, 2005). Benzer şekilde akış deneyiminin kısa dönemli ve işe tutulmaya kıyasla çok daha şiddetli bir hal olduğu, adanmanın çok daha yoğun bir halinin olduğu ve bu adanmanın işe tutulmuş bireylerde akıştaki gibi tepe ve anlık bir deneyim değil daha çok stabil ve sürekli bir hal olduğu iddia edilmektedir (Christian ve Slaughter, 2007). Akış deneyiminin aynı zamanda bireylerde yapmakta oldukları işler üzerinde kontrollerinin olduğu hissiyatını yaşatan bir durum olduğu ve bunun da işe tutulma yazınında hiç bahsedilmemiş bir durum olduğu iletilmektedir. Akış deneyimi için önemli öncüllerden biri olan amaç ve hedeflerin net olmasına dair gerekliliğin, işe tutulmada çok belirgin

olmadığı çünkü işe tutulmanın hedef odaklı olmadığı ve işe genel bir tutulmanın söz konusu olduğu belirtilmektedir (Schaufeli vd., 2005).

Araştırmalarda akış deneyimi konusundaki artan ilgiye rağmen; akışı destekleyen motivasyon faktörleri (Ceja ve Navarro, 2009; Kowal ve Fortier, 1999), durumsal ve kişisel özelliklerin akış deneyimine göreceli önemi (Keller ve Bless, 2008) ve örgüt bağlamındaki akışın ölçülmesi (Bakker, 2008) hakkında ilave araştırmaların devam ettiği belirtilmektedir. Tutulma ve akış deneyimi arasındaki ilişki, daha önce tanımlanmasına rağmen (örn., Macey ve ark., 2009), bu yapılar üzerinde görgül araştırmaların büyük ölçüde birbirinden bağımsız bağlamlarda ilerlediği ve birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu daha iyi anlamak için daha çok araştırmaya ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Medhurst ve Albrecht, 2016).

Akış deneyimi ve fenomenolojisi üzerine önemli miktarda niteliksel araştırmaya rastlanılmasına rağmen (örn., Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989; Hefferon ve Ollis, 2006), akışı belirleyen motivasyon faktörleri ve dinamikleri ve durumsal veya kişisel faktörlerin, akış deneyimi üzerindeki göreceli öneminin yeteri kadar tanımlanmadığı öne sürülmektedir (Demerouti, 2006; Moneta, 2010; Nielsen ve Cleal, 2010). Bu araştırmanın bu kapsamda da yazına olumlu girdiler yapacağı ön görülmektedir. Aynı zamanda bu araştırmada, birbirine yakın olarak kavramsallaştığı iddia edilen işe tutulma ve akış deneyiminin, araştırmaya konu olan örnekleme ne kadar birbiri ile benzeştiği veya ayrıştığının ortaya çıkarılması da amaçlanmaktadır.

İşe tutulma ve akış deneyimi arasındaki ilişki detaylı bir şekilde incelenmek istenmekte ve bu yüzden de işe tutulma alt boyutlarının, akışa ait alt boyutlar ile olan ilişkisinin sınanması planlanmaktadır. Bu amaç ve yukarıda izah edilen kavramsal çerçeve kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

Hipotez 1: Çalışanın işe istek duyma davranışı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanın işe istek duyma davranışı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanın işe istek duyma davranışı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Çalışanın işe adanma davranışı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Çalışanın işe adanma davranışı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Çalışanın işe adanma davranışı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Çalışanın işe yoğunlaşma davranışı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Çalışanın işe yoğunlaşma davranışı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Çalışanın işe yoğunlaşma davranışı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

3.1. Örgütsel Adalet Algısı

Yazın incelendiğinde, adalet kavramının Platon ve Aristo'dan bu yana ele alındığı ve Marx, Durkheim ve Weber gibi sosyologların konu kapsamında çeşitli araştırmalar yaptığı görülmektedir (Wenzel, 2002). Aristo, farklı rollere sahip insanların farklı adalet yargılarına sahip olacağını öne sürmektedir (Frost, 1972). Lambert (2003), toplum ve topluluklar için önem arz eden adalet kavramının işyerindeki karşılığının örgütsel adalet olduğunu belirtmektedir. Eşitlik veya adalet kavramlarına olan ilgi son elli yıl öncesine uzanmakta olup, özellikle örgütsel adalet kavramı, Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı"na dayandırılmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975; Bies-Moag, 1986; Greenberg, 1990,1993; Colquitt, 2001; Cohen-Charash-Spector, 2001; Ambrose, 2002; Nowakovski-Conlon, 2005).

Colquitt (2001), örgütteki yaşamlarında bireylerin hemen hemen her gününü, belli başlı konuları düşünerek ve bazı kararlar alarak geçirdiğini öne sürmektedir. Gerek ekonomik gerek ise sosyo-duygusal kapsamda olan bu konuların başında, kazanılan maaş, gerçekleştirilen projeler ve içinde buldukları sosyal statünün geldiği belirtilmektedir (Cropanzano ve Schminke, 2001). Bu konulara kapsamında bireylerin, kararları ele alırken kendi kendilerine neyin tam olarak adil olduğunu sordukları iddia edilmektedir.

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanlara adaletli davranılmasına ait algının, örgütün çıktıları üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Fryxell ve Gordon, 1989; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Çalışanların örgüt içinde adaletli olduğuna dair algısının olumlu davranışlara; adaletsizlik algısının ise örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını zorlaştıracak olan olumsuz davranışlara yol açtığı belirtilmektedir (Beugre, 2001; Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001; Van den Bos, 2001). Adalet algısının örgütsel bağlılık, yönetime duyulan saygı ve işten ayrılma niyeti, ve performans gibi tutumlarla ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Cropanzano, 1991).

Örgütsel adalet kavramının isim babası Greenberg (1987), kavrama ait sosyal ve bireyler arası eşitlik anlayışının, örgütlerde de bazı davranışların açıklanmasında kullanılabileceği fikrini ortaya atmaktadır. Buna ilave olarak, bahsi geçen eşitlik kavramının tekil bir kavram olmadığı ve birçok etken tarafından değiştiği de ilave edilmektedir. Greenberg (1990), örgütsel adaletin çıkış noktasının örgütlerdeki dürüstlük ve hakkaniyetin açıklanmaya çalışılması olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel adalet basitçe, çalışanların örgüt içindeki adaleti algılamaları olarak izah edilmektedir (Greenberg, 1990).

Cropanzano ve Greenberg (1997), örgütlerin bir zaman sonra kaynakların tahsisi için nasıl bir karar mekanizmasının olması gerektiğine dair sorunlar ile karşılaşmaya başlaması sonucu, örgütsel adalet kavramlarının daha da dikkat çektiğini dile getirmektedir. Araştırmacılar aynı zamanda örgütsel adalet kavramının son elli yılda endüstriyel-örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanları kapsamında en çok üstünde durulan ve görgül olarak araştırılan konu olduğunu iddia etmektedir.

Cropanzano ve Greenberg (1997), örgütsel adaletin temel olarak iki noktaya odaklandığını belirtmektedir. Bunlardan ilkinde yazarlar sonuçlar adını vermekte ve bunu da çalışanların elde ettiklerine ait tepkiler olarak izah etmektedir. İkinci önemli noktayı ise, bahsi geçen bu sonuçları elde etmenin araçları olarak tanımlanan prosedürler olarak isimlendirmektedir. Sonuçların, performans kapsamında ödüllendirme, terfi etme, (bireye özel) maaş artışı, işe alım ile sonuçlanan bir mülakat ve benzeri gibi olumlu durumlar olabileceği gibi; kötü bir performansın cezalandırılması veya personelin işinin sonlandırılması gibi olumsuz durumları da kapsadığı örneklenmektedir. Bireylerin bu sonuçlar kapsamındaki değerlendirmeleri ise dağıtım adaletine dair yargılar olarak adlandırılmaktadır (Leventhal, 1976).

Greenberg (1987), dağıtım adaletinin örgütsel alanda ilk dikkati çeken adalet türü olduğunu öne sürmekte ve çıktılarının birdenbire ortaya çıkmadığını, belli başlı bazı süreçlerin sonucu olduğunu hatırlatmaktadır. Çalışanın performans sonuçlarının, terfi kararlarının, maaş zamlarının veya yönetimin aldığı bazı kararların nasıl saptandığının çalışanlar tarafından sürekli sorgulanması da buna örnek olarak verilmektedir. Bu sonuçları doğuran süreçler kapsamındaki çalışanlara ait eşitlik algısı ise süreç adaleti olarak

anılmaktadır (Greenberg, 1997). Greenberg ve Tyler (1987), dağıtım adaleti kavramına olan ilginin azalmaya başlamasını müteakip, örgütsel adalet kapsamında adalet araştırmacılarının ilgi odağının süreç adaleti olmaya başladığını iddia etmekte ve dağıtım adaletine oranla çok daha fazla dikkat çektiğini ve çekmeye devam ettiğini belirtmektedir.

Çeşitli çalışmalar sonucunda, yukarıda bahsi geçen ve daha nice örgütsel adalet alt boyutları ortaya atılmıştır. Bu boyutların en çok alıntılananları, Cohen-Charash ve Spector'ın (2001) ortaya attığı, *dağıtım adaleti (distributive justice)*, *süreç adaleti (procedural justice)* ve *etkileşim adaleti (interactional justice)* olarak tanımlanan üçlü yapı ve Colquitt (2001) ve, Nowakovski ve Conlon (2005) tarafından ortaya atılan ve *dağıtım adaleti (distributive justice)*, *süreç adaleti (procedural justice)*, *bireylerarası adalet (interpersonal justice)* ve *bilgi adaleti (information justice)* olarak tanımlanan dördü yapıdır.

Bu çalışmalara ve çalışmalara öncül olan diğer çalışmalara bakıldığında; örgütlere etki eden adalet kavramına ait etkilerin araştırılması kapsamında, Greenberg (1987, 1990) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Greenberg'in çalışmalarında örgütsel adalet konusu, *süreç adaleti* ve *dağıtım adaleti* olmak üzere iki faktörlü bir konsept halinde ele alınmaktadır. Sonraları Sweeney ve McFarlin (1993), dağıtım adaletinin ücret tatmini gibi kişisel çıktılar ile ilgili olduğu, süreç adaletinin ise örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılar ile ilintili olduğu bir yapısal eşitlik modeli öne sürmektedir. Bu öne sürülen modelin, zaman zaman birbiri ile çakışan iki faktörlü modelden daha uygun olduğu belirtilmekte ve benzer sonuçlara Folger ve Konovsky (1989) ve McFarlin ve Sweeney'nin (1992) de ulaştığı ve bunların yazında Greenberg (1990) ve Lind ve Tyler (1988) tarafından da tartışıldığı görülmektedir.

Daha sonraları etkileşim adaleti kavramının ortaya atılmasının, iki faktörlü önceki yapıyı gölgelediği belirtilmektedir (Bies ve Moag, 1986). Her ne kadar bazı araştırmacılar etkileşim adaletini, örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu olarak ele alsın da (örn., Aquino, 1995; Barling ve Phillips, 1993; Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger, 1997; Tata ve Bowes-Sperry, 1996), bazılarının (Mansour-Cole ve Scott, 1998; Skarlicki ve Latham, 1997) bu boyutun halen süreç adaletinin altında ele aldığı görülmektedir. Greenberg'in (1993), dört faktörlü bir yapı sunarak bu tartışmalara farklı bir boyut getirdiği görülmekte

ancak hiçbir zaman bu yapının görgül olarak sınanmadığı hatta geçmiş birçok araştırmaya ters düşen noktalarının olduğu da dile getirilmektedir (Colquitt, 2001).

Yazın incelendiğinde araştırmacıların dağıtım ve süreç adaleti boyutları ile ilgili fikir birliğinde olduğu ancak etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti kavramlarında farklı yaklaşımların olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmada, konuyla ilgili yazında yer alan fikir birlikleri dikkate alınarak, yukarıda açıklanan ve Cohen-Charash ve Spector'a (2001) ait üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiş olup, boyutlara ait tanımlamalar bir sonraki bölümde verilmektedir.

3.2. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanın işe yaptığı katkılar ve bu katkılara ait elde ettiğini düşündüğü ödül, görev ve sorumlulukları diğer çalışanlarıkiyle kıyaslaması sonucunda ortaya çıkan adalete dair algı olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990). Bu algı özetle, işe ait sonuçların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilidir (Andersson-Straberg vd., 2007). Örgütlerdeki eşitlik kavramının, dağıtım adaleti ile ilgili sosyal psikoloji yazınından doğduğu görülmektedir (Adams, 1963, 1965; Deutsch, 1975, 1985). Dağıtım adaletine dikkatleri ilk çekenin ve kavramsallaşması kapsamında ilk temelleri atanın Homans (1961) olduğu öne sürülmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Homans'ın dağıtım adaleti kuralı kapsamında taraflar arasında bir sosyal mübadele ilişkisi olması gerektiği ve bunun da şu iki prensibe dayalı olması gerektiği belirtilmektedir: dağıtılan ödüllerin oranı, gider veya harcananların oranı doğrultusunda olmalıdır ve ödüller aynı zamanda yapılan yatırımlar doğrultusunda dağıtılmalıdır. Bu yaklaşımı örgütsel kapsamda geliştiren ve eşitlik kuramını ortaya atan Adams (1965); insanların, çıktılarının girdilere oranının, çevredeki diğer çıktılarının girdilere oranından farklı olması durumlarından kaçınmaya motive olduğunu iddia etmektedir

Sonuçlara odaklanmasından dolayı, dağıtım adaletinin esas olarak bilişsel, duyuşsal ve belirli sonuçlara yönelik davranışsal tepkilerle ilgili olduğu tahmin edilmektedir. Buna göre, belirli bir sonucun haksız olduğu algılandığında, kişinin duygularını (örn., öfke, mutluluk, gurur veya suçluluk duygusu; Weiss, Suckow ve Cropanzano, 1999); bilişlerini (örn., kendisinin ya da diğerlerinin girdi ve çıktılarını bilişsel olarak çarpıtmak; Adams,

1965; Austin ve Walster, 1974; Walster ve ark., 1978) ve davranışlarını (örn., performans veya geri çekilme) etkilemesi gerektiği belirtilmektedir.

Cowherd ve Levine (1992), kendileri ve yöneticileri arasındaki ücret farkının nispeten daha az olan çalışanların çok daha kaliteli ürünler ortaya çıkardığını öne sürmektedir. Aksi durumlarda ise çalışanların katkılarını minimize ettiği iddia edilmektedir. Bu kapsamda izah edilmekte olan çoğu araştırmanın önemli bir sınırlılığa sahip olduğuna ve bunun ise bu araştırmaların belirli bir zaman kesitine dair fotoğraflar olduğuna dikkat çekilmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). İnsanların adalet algısı kapsamındaki referanslarının dinamik olduğu ve çeşitli durumlara göre de değişiklik gösterebileceği iletilmektedir. Stepina ve Perrewe (1991) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, adalet algısına ait seçilen dört farklı referans (mükâfatlar, güvenlik, işin karmaşıklığı ve nezaret) ile çalışanlardan veri toplayan araştırmacılar, iki sene sonra yine aynı yöntemler ile aynı çalışanlardan veri toplamış ve güvenlik, işin karmaşıklığı ve nezaret referansları kapsamındaki çalışanların aynı referanslar kullanmakta olduğunu ve adalet algısının fazla değişmediğini, zaman içinde adalet algısını değişen çalışanların ise bunu daha düşük bir referans seçerek kendilerini daha çok eşit olarak hissettiğini gözlemlediklerini iletmektedir. Mükâfatları referans alan çalışanların, bu kapsamda eşitsizlik olduğunu düşünseler bile halen bu referansı dikkate aldığı da öne sürülmektedir. Sonuç olarak, çalışanların belirli zaman aralıklarında, çeşitli sebeplerden kaynaklı adalet algılarının değişebildiği ve bunun da seçtikleri referanslara çok bağımlı olduğu belirtilmektedir.

Bu noktada tercih edilmeyen çıktılar ile adaletsiz algılanan çıktılar birbirinden ayrılmasının önemi hatırlatılmaktadır. Tercih edilmeyen çıktılar, olması gerekenden çok daha az avantaja sahip olan çıktılar olarak; adaletsiz çıktılar ise, bir referans kapsamında karşılaştırıp düşük algılanan çıktılar olarak izah edilmektedir. Araştırmalarda bu iki kavramın birbirleri ile karıştırılmaması hususuna önem verilmesi gerektiği de ilave edilmektedir.

Buraya kadar olan kısımda, dağıtım adaletinin, bu durumdan etkilenen yani dağıtılan alan taraf kapsamında irdelenmiştir. Bu kapsamda alıcı, dağıtımın uygun olmadığını düşündüğü zaman ise bunun dağıtım adaletsizliği olarak algılanacağı özetlenmiştir. Fakat

Leventhal (1976) tarafından gerçekleştirilen çalışmada olduğu gibi dağıtım adaletinin karar vericiler bakış açısının da göz önünde bulundurulması gerektiği öne sürülmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen bazı araştırmalarda (örn., Kabanoff, 1991; Skitka ve Tetlock, 1992), karar vericilerin ne gibi kurallar kullanarak kaynakları dağıttığı incelenmiştir.

İnsanların adaletsizliğe ait algılarının, tatmin duygusunda azalmaya yol açtığı öne sürülmektedir. Bu tatminsizliğin ise, performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetine (ve bu kapsamda işten kaytarma) sebep olduğu iddia edilmektedir (Hulin, 1991; Schwarzald, Koslowsky ve Shalit, 1992). Buna benzer şekilde, birçok deneme sonunda terfi alamama durumun da çalışanın işten kaytarma, devamsızlık, bağlılık hislerinde azalma ve eşitsizlik hislerinde artmayı da beraberinde getirdiği ortaya atılmaktadır.

Kabanoff (1991), James (1993), ve Martin ve Harder (1994), Kuzey Amerika'daki örgütlerin ekonomik ödülleri dağıtırken adalet kurallarını göz önüne aldıklarını belirtmektedir ki bu kapsamda bu ödüllerin liyakate göre verildiğini söylemek mümkündür (daha çok katkıda bulunan, daha çok kazanır). Kabanoff (1991), adalet kapsamında uygulanan ödül dağıtımlarının, üretimi artırmak amacıyla yapıldığını öne sürmektedir ki bunun arkasındaki mantık da basittir (Vroom'un (1964) beklenti kuramı ile de uyumlu olarak): "iyi performans sergileyenleri ödüllendir ki bu ödülleri isteyen insanların da performansları yükselsin". Ancak konunun bu kadar basit olmadığına da aşikâr olduğu belirtilmekte ve ödülleri elde edemeyenlere ait algılar kapsamında örgütün adaletsiz olduğunun düşünülebileceği ve bunun da olumsuz çıktılara gebe olabileceği öne sürülmektedir. Yani, örgütün bakış açısı ile adaletli bir dağıtımın, çalışanların algısında adaletsiz olarak yer etmesinin mümkün olacağı iddia edilmektedir. Bu kapsamda, öne sürüldüğü gibi, ödüllerin performans üzerinde her zaman olumlu etkisinin olması mümkün olmamakla beraber, olumsuz etkilerinden de söz etmenin yanlış olmayacağı iletilmektedir (Greenberg ve Cohen, 1982). Bunu destekleyen dikkat çekici çalışmalardan birinin de Pfeffer ve Davis-Blake (1992) tarafından gerçekleştirilen ve üniversitedeki yöneticilerin maaş değişkenliğini inceleyen araştırmadır. Buna göre, maaş değişkenliği yüksek olduğunda, yüksek maaş alanların işten ayrılma niyeti düşük; düşük olanların ise yüksek olduğu iddia edilmektedir. Bunu takip eden başka bir araştırmada ise Pfeffer ve Langton (1993), maaşlardaki değişkenliğin artmasının üniversitedeki araştırma verimliliğini düşürdüğü ve fakülte mensuplarının daha az işbirlikçi bir hale geldiği öne sürülmektedir.

Greenberg (1990), Kulik ve Ambrose (1992), Sheppard, Lewicki ve Minton (1993), ve Cropanzano ve Randall (1993), adaletin aynı zamanda birçok olumlu davranışın öncülü olabileceğini de öne sürmekte ancak adalet kavramının, bunu alan tarafın algısına çok bağımlı olduğunu ve genellikle de karar vericiler ile örtüşmediğini yinelemektedir.

Yazın incelendiğinde adalet kapsamında sadece maddi ödüllerin değil aynı zamanda manevi ödüllerin etkisinin de araştırıldığı görülmektedir. Buna örnek olarak Martin ve Harder (1994) tarafından gerçekleştirilen araştırma gösterilmektedir. Araştırmacılar yöneticilere iki tip ödül sunmuş ve bunları çalışanlara belli bir oranda dağıtmalarını istemiştir. Bu ödüllerden bazıları finansal (örn., kârdan pay) ve bazıları ise sosyo-duygusal (örn., arkadaşlık, dostluk) olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, sosyo-duygusal ödüllerin genellikle eşit şekilde dağıtıldığını; finansal ödüllerin ise insanları göreceli olarak yaptığı katkılara göre dağıtıldığı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda sosyo-duygusal ödüllerin dağıtımının ayırt edici özelliğinin düşük olduğu söylenebilir.

Ödül dağıtım kararlarını etkileyen bir başka değişkenin de ulusal kültür olduğu öne sürülmektedir (Gergen, Morse ve Gergen, 1980). Çin gibi kolektivist bir kültüre sahip toplumlarda, grup uyumunu da destekleyen eşit dağıtım tercih edilmektedir. Bunun aksine, Amerika Birleşik Devletleri gibi bireyselliğin ön planda olduğu kültürlerde ise verimliliği destekleyen katkılar oranında ödüllerin dağıtıldığı belirtilmektedir (Miles ve Greenberg, 1993). Özetle, insanların içinde bulunduğu zaman kapsamında dikkat çeken hedeflerle tutarlı bir şekilde ödül tahsis kararları aldığı ve bunların da kültür tarafından bir şekilde farklılaştırılabildiği söylenebilir.

Dağıtım adaletinin; örgüt içindeki özerkliğin değerlendirilmesi, iş tatmini, güven ve örgütsel bağlılık gibi çalışanlara ait örgüt içindeki tutumlar ile doğrudan ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Colquitt vd., 2001). Kavram bir takım eleştiriler de almaktadır. Özellikle kavram kapsamında çalışanların örgüte olan faydalarının net olmaması, adillik ile eşitliğin birbirinden farklı kavramlar olması (Nowakovski-Conlon, 2005) ve adaletsizliğe çalışanların verecekleri tepkilerin belirlenmesindeki yetersizlikler (Cropanzano vd., 2001; Irak, 2004) temel eleştiri noktaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3. Süreç Adaleti

Sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar, yalnızca ödöl dağıtımının sonuçlarını vurgulamaktan, dağıtımın yapıldığı sürecin vurgulanmasına doğru yönelirken; örgütlerdeki adalet çalışmalarında da benzer bir yönelmenin gerçekleştiği belirtilmektedir. Algılanan sonuçlara ait adilliğin, algılanan örgütsel adaletin belirleyicisi olarak kabul edilmekle kalmadığı; sonuçların elde edildiği sürecin de önemli olduğu ve bazı durumlarda, algılanan örgütsel adaletin bile en önemli belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir (Lind ve Tyler, 1988).

Süreç adaleti, dağıtım adaletinin sonuçlarına ilave olarak, ödüllerin dağıtımında kullanılan süreçlerin de önemli olduğunun fark edilmesinden sonra ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda dağıtım adaletinin örgüt içindeki adalete ait algıyı açıklamakta tek başına yetersiz olduğu anlaşılmış ve ödüller ile ilgili kararlara ulaşmak için kullanılan süreçlerin de adil tanımlanması gerektiği öne sürülmüştür (Nowakovski ve Conlon, 2005).

Temel olarak süreç adaleti; yöneticilerin verdiği kararların, sonuçtan bağımsız, tanımlı ve kontrol altındaki süreçler vasıtası ile alındığı zaman, ödüllerin adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Irak (2004) bunu, ödüllerin dağıtılmasında kullanılan yöntemlerdeki adillik algısı olarak tanımlamaktadır. Lind ve Tyler (1988) ise süreç adaletini, sonuçların belirlendiği sürecin adilliği olarak tanımlamakta ve süreçlerin normatif olarak kabul edilen ilkeleri içerdiği zaman var olduğunu öne sürmektedir. Örgütsel süreçlerin örgütün kaynakları tahsis etme şeklini temsil ettiğini ve bu nedenle de süreç adaletinin, örgütsel bağlılık gibi örgüte karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olduğunun tahmin edildiği belirtilmektedir (örn., Martin ve Bennett, 1996; Mossholder, Bennett, Kemery, ve Wesolowski, 1998).

Thibaut ve Walker (1975) tarafından gerçekleştirilen ve çeşitli kanun sistemlerini karşılaştıran bir çalışma, adil olduğu algılanan süreçlerin aynı zamanda insanlara o süreçleri etkileyecek girdileri sağlamak için seslerini duyurabileceği bir ortam da sağladığını belirtmektedir. Leventhal (1976, 1980) ve Leventhal, Karuza ve Fry (1980), süreçlerin adil olarak algılanması kapsamında altı bileşenden bahsetmektedir:

- i. Tutarlılık kuralı: Dağıtım süreçlerinin insanlar arasında ve zaman içinde tutarlı olması gerektiğini belirtir.
- ii. Ön yargı bastırma kuralı: Karar vericilerin, kişisel çıkarlarının dağıtım sürecinde faaliyete geçmesinin engellenmesi gerektiğini belirtir.
- iii. Doğruluk kuralı: Dağıtım sürecinde kullanılan bilgilerin iyiliğine ve doğruluğuna atıfta bulunur.
- iv. Düzeltilebilirlik kuralı: Haksız kararları değiştirme fırsatlarının varlığı ile ilgilenir.
- v. Temsilcilik kuralı: Dağıtım sürecinden etkilenen tüm tarafların ihtiyaç, değer ve bakış açılarının bu süreçte temsil edilmesi gerektiğini belirtir.
- vi. Etik kural: Dağıtım sürecinin algılayanın temel ahlaki ve etik değerleri ile uyumlu olması gerektiğini belirtir.

Adil süreçlerin sonuçlarının, adil olmayanlarınkine göre insanlar tarafından daha kabul gördüğü belirtilmekte ve örgütsel kararları kabul eden insanların yönetim ile daha koordineli çalıştığı öne sürülmektedir (Lind, 1995; Tyler ve Dawes, 1993; Tyler ve Lind, 1992). Greenberg (1994), adil olarak algılanan süreçler kapsamında uygulanan sigara içme yasağının, algıca adil olmayan duruma kıyasla, insanlar tarafından çok daha güçlü bir şekilde kabul gördüğünü öne sürmektedir. Benzer şekilde Schaubroeck, May ve Brown (1994), bir işletmenin adil algılanan süreçler kapsamında ödemeleri durdurmasının, algısal olarak adil olmayan duruma kıyasla daha az olumsuz reaksiyona neden olduğunu iddia etmektedir. Aynı şekilde, ödemelerdeki çeşitli kesintilere ait adil algılanan süreçlerin, adil algılanmayanlara kıyasla, insanlardaki daha az hırsızlık davranışına sebep olduğu da belirtilmektedir (Greenberg, 1990).

Ambrose (2002), süreç adaletinin aynı dağıtım adaleti gibi örgütün içindeki çalışanlara ait tutum ve davranışlardan etkilendiğini öne sürmektedir. Daha sonraları bu iki kavramın da bazı durumları açıklayamadığı fark edilmiş ve kişilerin süreçleri uygulama tarzlarında farklılık olabildiği, buna çalışanların farklı tepkiler verdiği gözlemlenmiş ve bu da etkileşim adaleti boyutunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Bies ve Moag, 1986).

3.4. Etkileşim Adaleti

Süreç adaletinin bir uzantısı olduğu belirtilen etkileşim adaletinin, örgütsel uygulamaların insan tarafına, yani yönetimin (ya da ödülleri ve kaynakları kontrol edenlerin), adaletin alıcısına karşı davranma biçimiyle ve, kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi iki taraf arasındaki iletişim sürecinin yönleriyle ilgili olduğu belirtilmektedir (Bies ve Moag, 1986; Tyler ve Bies, 1990). Bies ve Moag etkileşim adaletini, “örgütsel süreçler uygulanırken maruz kalınan kişiler arası tavır ve davranışların kalitesi” olarak tanımlamaktadır. Folger ve Cropanzano (1998), etkileşim adaletinin ilk başlarda, adaletle ait bağımsız bir değişken olarak tanıtıldığını; ama sonraları süreç adaletinin bir uzantısı olarak görülmeye başlandığını, fakat hala bu konuda araştırmacılar arasındaki tartışmanın da devam ettiğini belirtmektedir.

Yine Folger ve Cropanzano, etkileşim adaletinin temel iki adet bileşeninden söz etmektedir: kişiler arası hassasiyet ve sosyal arayüz. Kişiler arası hassasiyet, nezaket kuralları kapsamında adil tavırlar olarak; sosyal arayüzler ise bir nevi rol yapma veya dış arayüzlerin, ikna edilmek üzere düzenlenmesi olarak izah edilebilir. Yazarlar gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda çatışma, düşük performans ve kötü tavırların yeteri kadar iyi davranılmamış kişiler tarafından karakterize edildiğini iletmektedir. Başka bir araştırmada (Bies ve Shapiro, 1988; Shapiro, 1991; Shapiro, Buttner ve Barry, 1994) belli bir rasyonel sunulan çalışanların, istenmeyen çıktılara çok daha az tepki verdiği veya daha iyi karşıladığı da iddia edilmektedir.

Etkileşim adaleti, yönetim temsilcilerinin kişilerarası davranışları tarafından belirlendiğinden; etkileşim adaletinin bu temsilcilere, yani doğrudan denetleyici veya adalet kaynağına yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Bies ve Moag, 1986; Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson, Lewis-McCleary, Goldman ve Taylor, 2000). Bu nedenle, bir çalışan etkileşimsel adaletsizliği algıladığında, süreç adaleti modelleri tarafından öngörüldüğü gibi kuruluşun bütününe karşı olumsuz tepki vermekten ziyade amirine karşı olumsuz tepki göstermesi beklenmekte ve çalışanın kuruluşun tamamından ziyade doğrudan amirinden memnun olmayacağı iddia edilmektedir (Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson ve ark., 2000). Etkileşim adaletine dayanan bu öngörüler, algılayan tarafın etkileşimsel adaletsizlik kaynağının işlemin

kendisinden ziyade, işlemi yapan kişi olduğuna inandığı ölçüsünde sınırlı olduğu belirtilmektedir. Etkileşimsel adaletsizlik, resmi sürecin ayrılmaz bir parçası olarak algılandığında, kişinin süreçsel adaletsizliğin var olduğu çıkarımında da bulunabildiği öne sürülmektedir (Bies ve Moag, 1986). Bu kapsamda etkileşim adaleti, daha sosyal bir boyut olarak karşımıza çıkmakta ve bireyler arasındaki ilişki ve bu ilişkinin kalitesine odaklanmaktadır (Ambrose, 2002). İşbaşı (2001), karar vericilerin çalışanlara karşı tavırlarının ve alınan kararlara ait yapılan açıklamaların, çalışanların adalet algılarını etkilediğini yinelemektedir.

3.5. Adalet Algısının Öncülleri

Adalet algısının öncüllerine dair kısıtlı sayıda araştırma bulunmakla beraber, kendini ifade edebilmenin en çok dikkat çeken hususlardan bir olduğu gözlemlenmektedir. Lind, Kanfer ve Earley (1990), insanlara konuşma ve kendilerini ifade etme hakkı verildiğinde, nihai sonuca etki etmese bile, sürecin onların gözünde adil olduğu izlenimini yarattığını iddia etmektedir. Kendini ifade edebilme durumunun, sadece karar verme sonuçlarını etkileme konusunda araçsal bir işleve sahip olmadığı, aynı zamanda onur ve saygıyı sembolik olarak aktardığı da iletilmektedir (Lind ve Tyler, 1988).

Dulebohn ve Martocchio (1998) tarafından 368 çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışmada; ödeme planlarının anlaşılmasının, planın etkisine olan inancın ve örgütsel bağlılığın süreç adaleti algısı ile benzer yönde ilişkide olduğu öne sürülmektedir. Benzer ilişkinin, ödemelere ait tatmin duygusu ile de mevcut olduğu belirtilmektedir. Lee vd. (1999), çalışanların ödeme planları ile ilgili gerekli eğitimleri aldığı ve yetenek bazlı ödeme planı sistemini iyi anladığında, bu sistemin adaletli olduğuna dair algının da arttığını iddia etmektedir.

Bireydeki adalet algısını etkileyen örgüt düzeyinde bazı unsurların varlığından da söz edilebilir. Adalet algısının, örgütün dağıtım adaleti kurallarına (adalet, eşitlik veya ihtiyaçlar kapsamındaki) bağlılığının yanı sıra çıktılarının değerine de dayanabildiği belirtilmektedir. Dolayısıyla adaletin, sonuçların algılayıcı için olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasıyla belirlendiği örneklenmektedir (Diekmann, Samuels, Ross, ve Bazerman, 1997; Greenberg, 1994; Messick ve Sentis, 1979). Benzer şekilde, çalışanların

düşüncelerini rahatlıkla iletmesini sağlayan bir sürecin, bunu yasaklayan bir süreçten daha adil olarak kabul göreceği örneklenmekte ve etkileşim adaletine olan algının, örgüt otoritelerinin aldığı tavır ve açıklamaların kalitesine dayandığı da eklenmektedir (Bies ve Moag, 1986). Buradan da yola çıkarak, çıktılar ve süreçlerin aynı olduğu var sayıldığında; bireyin onurlu ve saygılı bir muamele gördüğü durumda, kaba ve saygısız davranıldığı durumdan daha yüksek bir etkileşim adaleti algısına sahip olması gerektiği öne sürülmektedir.

Benzer şekilde algılayanın karakterinin de bu kapsamda etkili olduğu öne sürülmekte ve adalet algısının algılayıcının özelliklerinden de etkilenebildiği belirtilmektedir. Bu özelliklerin demografik özellikler (yaş, cinsiyet, ırk ve görev süresi gibi) ve kişilik özellikleri (olumsuz duygulanım ve özgüven gibi) gibi unsurlardan oluşabildiği iletılmaktadır. Cinsiyet, ırk ve yaş gibi demografik özelliklerin, adalet algısını etkilemesinin bir yolunun, kişisel çıkarlar veya bencil ön yargı olduğu iletılmaktadır (Kulik, Lind, Ambrose, ve MacCoun, 1996). Irkları destekleyen olumlu bir eylem programının, bu programdan yararlanan ırklar tarafından adil olarak algılanabileceği ancak faydalanamayan ırklar tarafından haksız olarak algılanacağı örneklenmektedir (Truxillo ve Bauer, 1999). Adalet kural ve dağıtımına ilişkin tercihler, algılayıcının belirli koşullarına bağlı olarak değişeceğinden, bazı demografik grupların tercihleri hakkında genel tahminlerde bulunmanın çok olası olmadığı ayrıca, aynı demografik grubun tüm üyelerinin benzer deneyimleri paylaşmıyor olması ve dolayısıyla benzer adalet algılarına sahip olmasının da şart olmadığı belirtilmektedir (Bauer, 1999; Crosby, 1984; Heilman, McCullough, ve Gilbert, 1996; Major, 1994; Truxillo ve Bauer, 1999). Bu kapsamda, birçok ulustan çalışan barındıran uluslararası örgütlerde adalet algısının yönetilmesinin çok kolay olmayacağı tahmin edilmektedir.

Cinsiyet açısından konuya bakıldığında, Leventhal ve Lane (1970), kadın ve erkeklerin adalet konusuna farklı şekilde yaklaştığını öngörmektedir. Erkeklerin ödül dağıtımındaki en büyük kaygılarının kendi çıkarlarını korumak olduğu buna karşın kadınların kaygılarının ise tüm grup üyelerinin refahını korumak olduğu belirtilmektedir. Brockner ve Adsit (1986), özellikle dağıtım adaleti kapsamındaki adaletsizliğe, erkeklerin kadınlardan daha güçlü tepki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Major ve Adams (1983), cinsiyet kapsamındaki adalet algısı olgusuna iki ilave açıklama getirmiştir. Bunlardan birincisi, ödül dağıtımında erkek ve kadınların farklı beklentilerde olduğu; kadınların daha cömert ve erkeklerin ise eşit bir dağıtım beklentisi olduğu; ikincisi ise, cinsiyetlere ait girdilerinin farklı değerlendirildiği bilişsel odaklı bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu çalışmalar kapsamında söylenebilir ki, kadınların daha düşük performans göstermelerini ve başarılarını iç faktörlerden ziyade dış faktörlere bağlamaları beklenmektedir.

Süreç adaleti kapsamında, Kulik ve arkadaşları (1996), kişilerarası meselelere karşı daha duyarlı olan kadınların, toplumsal uyumu (örn., tarafsızlık) adil kılan süreçleri algılayıp algılamayacağını incelemiştir. Maddi sonuçlara karşı daha duyarlı olan erkeklerin ise sonucun lehlerinde olmasından daha fazla etkileneceği tahmin edilmektedir. Ancak bu tahminlerin aksine Kulik ve arkadaşları, kadınların erkeklerden daha fazla sonuçlara odaklandığı ve bu nedenle de *grup-değerleri adalet modeline* dayanan öngörülerin desteklediğini bulmuşlardır (Lind ve Tyler, 1988). Bu nedenle, cinsiyet farklılıklarının herhangi bir teorik bakış açısının açıklayabileceğinden daha karmaşık olduğu düşünülmektedir.

Kişilik özellikleri de (özellikle olumsuz duygulanım) bu konu kapsamında oldukça çalışılmıştır. Bu çerçevede kişilik özelliklerinin genellikle; adalet algıları ile bu algılara verilen tepkiler arasındaki moderatörler (örn., Skarlicki, Folger ve Tesluk, 1999); adalet algılarına tepkilerin belirleyicileri (örn., George, 1991) veya kontrol değişkenleri olarak (örn., Folger ve Konovsky, 1989) incelendiği gözlemlenmektedir. Çok az araştırmacının (örn., Wanberg, Bunce ve Gavin, 1999) aslında algılanan adalet ve kişilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmektedir.

Wanberg ve diğerleri (1999), özellikle olumsuz duygulanımı yüksek olan, yani zaman ve durumsal bağlamda olumsuz duygusal deneyimleme eğiliminde olan kişilerin, olumsuz duygulanımı düşük olanlara kıyasla, olayları adaletsiz algılama ihtimalinin daha yüksek olacağını öne sürmektedir. Benzer şekilde, Irving ve Coleman (1999), yüksek olumsuz duygulanım ile adalet algısı arasındaki olumsuz ilişkiyi açıklamış olup; olumsuz duygulanımı yüksek olan bireylerin, durumun adaletsizliği gibi olumsuz yönlere odaklanma eğiliminde olacağını iddia etmektedir.

Bir başka kişisel değişken olan özgüven, genellikle algılanan adaletin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Örneğin, *grup-değerleri adalet modeli*, süreç adaletinin insanlar için önemli olduğu varsayımına dayanmaktadır çünkü grup üyelerinin değerli olduklarını göstermektedir (Lind ve Tyler, 1988; Tyler, 1994; Tyler ve DeGoey, 1996). Bu kapsamda, saygılı davranışların, insanlara gruba olan değerleriyle ilgili olumlu bilgiler sağladığı ve bunun da kendi özgüvenlerini artırdığı belirtilmektedir. Bu model kapsamında, süreç adaleti ve özgüven arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilmektedir.

Öte yandan, *atfetme kuramı*, bazı koşullar altında, çıktılarının olumsuz olduğu gibi, algılanan adaletsizliğin aslında özgüveni artırabileceğini öngörmektedir. Bunun nedeni, zayıf çıktılarının düşük kişisel yeteneklerden ziyade haksız prosedürlere atfedilebilmesidir (Schroth ve Pradhan Shah, 2000; van den Bos, Bruins, Wilke ve Dronkert, 1999). Ancak, çıktılar veya sonuçlar olumlu olduğunda, algılanan adaletsizlik özgüveni azaltacaktır, çünkü sonuçlara atfedilen nitelik kişiden sürece geçecektir.

3.6. Adalet Algısının Ardılları

Öncüllere kıyasla, adalet algısının çıktılarına yoğunlaşan hatırı sayılır çalışmanın olduğunu belirtmek gerekir. Bu kapsamda, örgütsel adalet algısının ücretlere ait tatminin önemli bir kestiricisi olduğu öne sürülmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney 1992). Benzer şekilde örgütsel adalet algısının; iş tatmini (Fryxell ve Gordon, 1989; Masterson vd., 2000), örgütsel bağlılık (Lind ve Tyler, 1988; Folger ve Konovsky, 1989), yönetime güven (Alexander ve Ruderman, 1987; Konovsky ve Pugh, 1994), örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991), geri çekilme davranışı (Bies ve Shapiro, 1987; Dailey ve Kirk, 1992; Hom, Griffeth ve Sellaro, 1984; Masterson, vd. 2000) ve üretim karşıtı davranışların (Skarlicki ve Folger, 1997) da önemli bir öncülü olduğu iddia edilmektedir. Bu kapsamda, örgütün karar alma mekanizmalarının adil olduğu algısının (aksi algıya kıyasla), örgütsel bağlılığı artırdığı (Tyler, 1991), yönetime olan güveni yükselttiği (Konovsky ve Pugh, 1994), işten ayrılma niyetini azalttığı (Dailey ve Kirk, 1992), örgüte daha az dava açıldığı (Bies ve Tyler, 1993), daha cömert örgütsel vatandaşlık davranışının gözlemlendiği (Konovsky ve Pugh, 1994; Organ ve Moorman, 1993) ve daha yüksek performans gösterildiği (Gilliland, 1994; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Lee, 1995) öne sürülmektedir.

Eşitlik kuramı, algılanan dağıtım adaletsizliğinin performans üzerindeki etkisine ilişkin belirli önermeler sunmaktadır (Adams, 1965; Austin ve Walster, 1974). Bu kapsamda, bir çalışanın dağıtım adaletsizliği algıladığında, adaleti yerine getirmek için iş kalitesini veya miktarını değiştirebileceği öne sürülmektedir (Cohen-Charash, Spector, 2001). Odakta grup uyumu olduğundan, süreç adaleti kaygılarının, daha belirgin olduğu; verimlilik ve etkinlik odakta olduğunda ise dağıtım adaleti kaygılarının daha belirgin olduğu iddia edilmektedir (Barrett-Howard ve Tyler, 1986; Lind ve Tyler, 1988). Bu kapsamda, süreç adaletinin, tutumlar üzerindeki etkileri ile performansı etkileyebileceği söylenebilir. Süreç adaletsizliğinin, örgüt ve yetkililere yönelik tutumları etkilediğinde, performansın da olumsuz yönde etkileneceği söylenebilir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996; Greenberg, 1987).

Bununla birlikte bazı adalet araştırmacılarının, algılanan süreç adaleti ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemek için *sosyal mübadele kuramını* temel aldığı belirtilmektedir (Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson ve ark. 2000). Sosyal mübadele kuramının, örgütleri çalışanlarla örgüt arasındaki uzun vadeli ve karşılıklı sosyal işlemlerin alanı olarak gördüğü izah edilmektedir (Cropanzano ve Prehar, 1999; Greenberg ve Scott, 1996; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Adaletin, örgütün değişim ilişkisine girdi olarak kabul edildiği ve örgütten veya doğrudan yöneticiden de gelebileceği iletilmektedir (Masterson vd., 2000; Settoon, Bennett ve Liden, 1996).

Süreç adaleti ve performans arasındaki ilişkilerle ilgili araştırmalara ait bulgular çok çeşitlidir. Bazı araştırmalar süreç adaleti ve performans arasında aynı yönlü bir ilişki ortaya çıkarmış (Konovsky ve Cropanzano, 1991), bazı araştırmalar ise ters yönlü bir ilişkiye ulaşmıştır (Kanfer, Sawyer, Earley ve Lind, 1987), ancak bazı diğer araştırmalar da ise böyle bir ilişkiye rastlanamamıştır (Gilliland, 1994). Etkileşim adaletinin performansla ilgili olabileceği başka bir mekanizma da, yöneticiye yönelik tutumlarla ilişkilendirilebilir. Örneğin, doğrudan denetim otoritesinden kaynaklı memnuniyetsizlik, düşük performansa sebep olabilir.

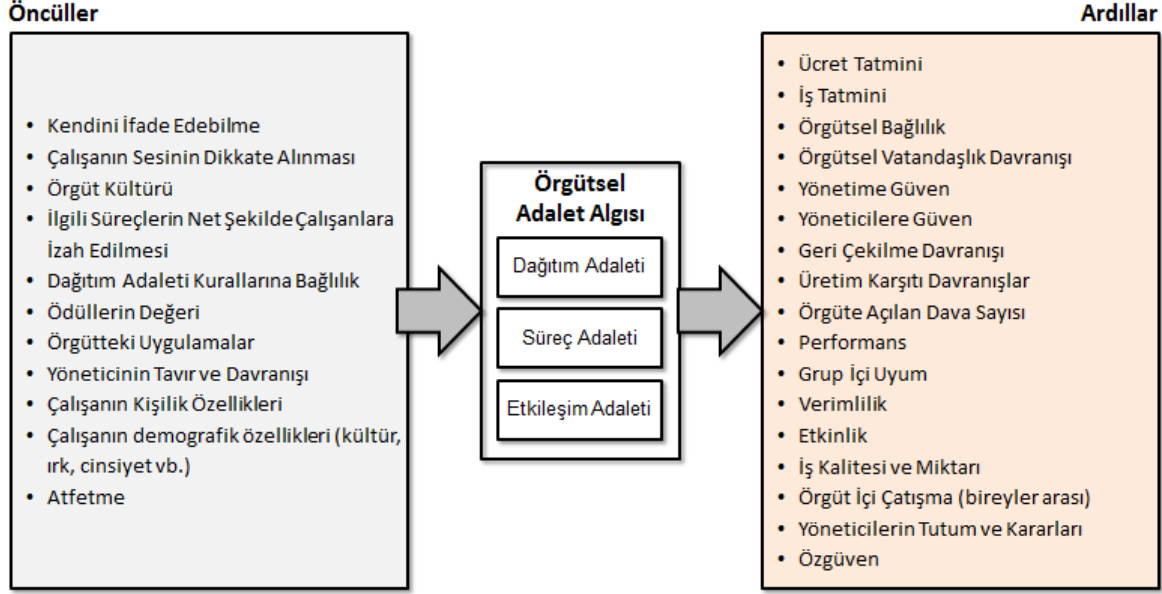
Örgütsel adalet ile ilişkide olan ve en çok çalışılan konulardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışı ve bileşenleri (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan süreç ve etkileşim adaleti, örgütsel

vatandaşlık davranışının ana belirleyicileri olarak varsayılmaktadır (Moorman, 1991). Dağıtım adaleti aynı zamanda, çalışanların adalet algılarına verdikleri tepkileri manipüle eden girdiler olarak kabul edilirse, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olabileceği belirtilmektedir (Cohen-Charash, Spector, 2001). Lind ve Tyler (1988) süreç adaletinin, örgütün hem memnuniyetinin hem de olumlu değerlendirmelerin kaynağı olduğunu ve kısa vadeli bireysel çıkarların, bir grubun veya örgütün çıkarlarına göre şekillendirmeye istekli bireyleri oluşturabileceğinden bahsedilmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar ve geri çekilme davranışlarının da, üç adalet boyutu ile ilişkide olduğu öne sürülmektedir. Dağıtım adaleti açısından bakıldığında, bir çalışanın algılanan adaletsizliğe tepki olarak, eşitliği sağlamak için geliştireceği üretim karşıtı ve geri çekilme davranışlarından bahsedilmektedir (Greenberg ve Scott, 1996). Bu nedenle çalışanlar dağıtım adaletsizliği algıladıklarında, çıktı/girdi oranı açısından kuruluşa zarar verebilecekleri öne sürülmektedir. Süreç adaleti açısından bakıldığında, algılanan adaletsizliğin, örgütün olumsuz olarak algılanmasına ve dolayısıyla örgüte zarar verecek üretkenlik karşıtı davranışlara yol açacağı belirtilmektedir. Özetle, dağıtım adaletinin, çalışanların gerçekleştirebileceği belirli davranışlarla (örn., geri çekilme davranışları); süreç adaletinin, sosyal yönelimli üretim karşıtı davranışlarla (Alexander ve Ruderman, 1987) ve etkileşim adaletsizliğinin de, birinin yöneticisi ile çatışmak gibi, yerel düzeyde üretkenlik karşıtı davranışlara yol açacağı söylenebilir.

Örgüte karşı tutum ve duygusal tepkiler esas olarak süreç adaleti modellerinde öngörülmekte olup buna örnek olarak, Lind ve Tyler'ın (1988) sürece dayalı adaletin örgütsel bağlılık ve örgütler içindeki çatışmanın azaltılması üzerindeki güçlü olumlu etkisi olduğu öngörüsü gösterilebilir. Süreç adaletinin, örgütlenmeye yönelik bilişsel tepkileri öngördüğü de belirtilirken; dağıtım adaletinin sonuçlara yönelik duygusal ve bilişsel tepkileri öngördüğü belirtilmektedir (Austin ve Walster, 1974). Etkileşim adaletinin, yöneticilerin tutum ve kararlarını etkilediği tahmin edilmektedir (Bies ve Shapiro, 1987). Bunun yanında, yöneticiye olan güvenin süreç adaletinden ziyade etkileşim adaleti ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, süreç adaleti algılarının bir yöneticiden ziyade yönetime duyulan güveni etkilediği tahmin edilmektedir (Cropanzano ve Prehar, 1999).

Bu kapsamda örgütsel adalet algısının öncülleri ve ardılları da özetlenmiş ve Şekil 4’te iletilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri ve Ardılları

3.7. Örgütsel Adalet Algısı ve İşe Tutulma İlişkisi

Örgütler için, ödüllerin dağıtımı ve bunları tahsis etmek için kullanılan prosedürler açısından öngörülebilir ve tutarlı olmasının oldukça önemli olduğu söylenebilir. Dağıtım adaletinin, kişinin kararlara ait çıktılarının adaletli olduğu algısına ilişkin olmasına rağmen; süreç adaletinin, kaynakların miktarını ve dağılımını belirlemek için kullanılan araç ve süreçlerin birey tarafından algılanan adaletini ifade ettiği öne sürülmektedir (Colquitt, 2001; Rhoades ve ark., 2001).

Farndale, Hope-Hailey ve Kelliher (2011), örgütsel adalet algısının çalışanların işe tutulma seviyelerini dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedir. Örgütsel adalet araştırmaları; adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, geri çekilme ve performans gibi örgütsel sonuçlarla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Colquitt ve ark., 2001). Farmer ve Love (2003), özellikle dağıtım ve işlem adaleti algısı yüksek olan çalışanların işe tutulma ve iş tatminlerinin de yüksek olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte, önceki araştırmalara bakıldığında, adalet algıları ile çalışanların işe tutulması arasındaki ilişkilerin yeteri kadar test edilmediği görülmektedir. Örgütsel adaletle dair olumlu algının, iş tatminini artırdığına dair önermeler önceden de ele alınmıştı. İş tatmini aynı zamanda işe tutulmanın da önemli öncüllerinden biri olarak ortaya atılmaktadır. Bu kapsamda işe ait tatminin, işe tutulma derecesini artırdığı iddia edilmektedir. Buradan yola çıkarak, örgütsel adaletle dair olumlu algıların, işe tutulma üzerindeki olumlu etkilerinden bahsetmek mümkündür.

Daha önceden de belirtildiği üzere örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi kavramların, kişideki örgütsel adaletle dair algı ile ilintili olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, çalışanın ödüllere, bunları tahsis edilmesini sağlayan süreçlere ve bu süreçte rol alanlar ile olan etkileşime ait olumlu algılarının örgüt ile çalışan arasındaki bağları güçlendirdiği ve bunun da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık ve bağlılık davranışlarını desteklediği söylenebilir. İşe tutulmaya ait değerlerin uyumu ve ödül ve takdir edilme gibi öncüllerin bu kapsamda olumlu adalet algısından besleneceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer şekilde, ücrete dair tatminin de adalet inancına bağlı olduğu, bu tatminin de işe tutulma davranışına ait ödül ve takdir edilme öncülü ile ilintili olduğu düşünülebilir.

Adalet algısının çeşitli sonuçlar üzerindeki etkisinin kısmi olarak çalışan tutulmasından kaynaklanıyor olabileceği, başka bir deyişle, çalışanların örgütlerindeki adalete ait algıları yüksek olduğunda, daha fazla tutulma yoluyla, kendilerini daha fazla vererek rollerini yerine getirme konusunda adil olma zorunluluğu hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir. Öte yandan, adalet algısının düşük olması, çalışanların kendilerini rollerinden çekmelerine ve hatta ayırmalarına neden olabileceği de iletilmektedir. Eşitlik ve adalet aynı zamanda Maslach'ın işe tutulma modelindeki çalışma koşullarından biri olduğu, adalet eksikliğinin tükenmişliği artırabileceği ve olumlu adalet algılarının ise tutulmayı artırabileceği belirtilmektedir (Maslach ve ark., 2001).

Malinen ve arkadaşları (2013), örgütlerde adalet algısının yaygın olarak çalışılmış olduğunu ve, çalışanların geri çekilme davranışları da dâhil olmak üzere önemli örgütsel sonuçlara sebep olabileceğini öne sürmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Greenberg ve Colquitt, 2005). Buna karşın, tutulma ile olan ilişkinin daha az araştırıldığını ve bulguların da zaman zaman çelişkili olduğu iddia edilmektedir. Robinson ve arkadaşları (2004), çalışanlara ait sürece uygun bir adalet algısının var olması durumunda tutulmanın oluştuğunu, adalet algıları ve tutulma arasındaki ilişkinin dikkat çekici olduğunu öne sürmektedir. Inoue ve diğerleri (2010), süreç adaleti kapsamındaki algılar ile işe tutulma arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. "Chartered Personeli Geliştirme Enstitüsü (Chartered Institute for Personnel Development)" tarafından yapılan diğer bir araştırmada, sorunlarla başa çıkmada algılanan yönetsel eşitliğin işe tutulma ile ilgili olmadığı tespit edilmiştir (CIPD, 2010).

Agarwal'a (2014) göre çalışana ait adalet algısı örgütleri güvenilir kılar ve bu da çalışan davranışını etkiler (Blau, 1964). Kahn'a (1990) dayanarak bazı yazarlar, tutulmanın psikolojik olarak güvende hissetmek adına alınan bir risk olduğunu iddia etmektedir. Çalışanların adil çalışma koşulları konusundaki deneyimlerinin, diğer faktörlerin yanı sıra, meslektaşlarına, yöneticilerine ve sisteme güvenmelerini sağladığı belirtilmektedir. Yani, çalışma ortamındaki diğer faktörler insanların kendilerini tutulmuş hissetmelerine neden olsa da, güvene karşı yüksek bir ihtiyacı olduğu ve hatta daha öncelikli olduğu da iddia edilmektedir. Yönetim-çalışan ilişkisinin adalet algısı üzerindeki etkisi Diekman, Barsness ve Sondak (2004), Kaneshiro (2008), ve Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996) tarafından da ele alınmakta hatta Lambert (2003), olumlu örgütsel adalet algısının çalışanlarca yönetim

tarafından değer verildiği hissine sebep olacağını ve bunun da çalışanların işe tutulmasını güçlendireceğini belirtmektedir. Örgüt içindeki adalete dair algıların örgüte ve yöneticiye olan güven ile yakından ilgili olduğu varsayımından yola çıkarak; işe tutulmayı önemli derecede etkileyen liderlik, algılanan örgütsel destek, algılanan liderlik desteği ve geri bildirim gibi öncüllerin bu kapsamda adalete dair algılardan etkilendiği söylenebilir.

Çalışanların adalet algısının artmasının sonucunda, örgütün hedeflerine ulaşmak için ihtiyacı olan sağlıklı davranışlarda da artış olacağı ve benzer şekilde, süreç ve etkileşim adaletindeki doyumun da çalışanların işe tutulma derecelerini etkileyeceği düşünülmektedir. Sağduyudan bahsetmişken, örgüt içindeki çatışmanın adalet algısı tarafından etkilendiği ve olumlu adalet algılarının çalışanların gerek kendi aralarında, gerek ise yöneticileri veya astları ile daha az çatışmaya neden olacağı varsayılmaktadır. Bunun da olumlu ve işbirlikçi bir örgütsel ortam sağlayacağı ve adaletsizliğe dair algının mevcut olduğu duruma kıyasla çalışanların birbiri ile daha yakın olacağı sonucuna varılabilir. Bu olumlu ortam işe tutulmanın bir öncülü olarak kabul edilen sosyal desteğin de önünü açacaktır. Bu kapsamda olumlu adalet algısının sosyalleşmeyi artıracığı ve bunun da tutulmaya zemin hazırlayacağı söylenebilir.

Aynı zamanda Royal (2009), dağıtım adaleti ve işe tutulma arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Cohen-Charash ve Spector (2001), işe tutulmanın tüm üç boyutunun da örgütsel adalet boyutları ile ilişki içinde olduğunu iddia etmektedir. Dağıtım adaletinin etkin olarak uygulanmadığı durumlarda, çalışanlarda emeklerinin karşılığının alınmadığı duygusunun pekiştirileceğini ve bunun da işe tutulmayı olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir (Orpen, 1994; Sweeney ve McFarlin, 1993; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Tüm bu ilişkiler düşünüldüğünde örgütsel adalet algısının işe tutulma ile bir ilişki içinde olacağı öne sürülebilir. Yazın incelendiğinde bu ilişkilerin alt boyutlar mertebesinde çok incelenmediği görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet algısının, işe tutulmanın alt boyutları olan; işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma davranışları ile ilişkisinin sınanmasının önemi değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki üç hipotezin sınanması ön görülmektedir:

Hipotez 10: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe istek duyma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe adanma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe yoğunlaşma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

3.8. Örgütsel Adalet Algısı ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişki

Yazın incelendiğinde, akış deneyimi ile örgütsel adalet algısına ait ilişkinin direk olarak incelendiği yeterli sayıda çalışmaya rastlanamamıştır. Bu kapsamda bu araştırmaya ait çıktılarının bir ilk olacağı ve bu iki değişken arasındaki ilişkiye ışık tutacağı ön görülmektedir.

Akış deneyiminin motivasyona temas eden kapsamı düşünüldüğünde, bireydeki yüksek adalet algısının, akış haline geçmesinde olumlu etkilerinin olduğu iddia edilmektedir. Çünkü Csikszentmihalyi (2003), akış deneyiminin, örgütsel kapsamda performansın artması, yüksek motivasyon, tutulma ve olumlu ruh hali ile ilişkili olduğunu iletmekte ve akış deneyimi vasıtası ile örgütlerin, bireyin üretkenliğini artırabileceğini ilave etmektedir. Bir önceki başlıkta da ilişkileri incelenmiş olan örgütsel adalet ve işe tutulma düşünüldüğünde, örgütsel adalet algısının işe tutulma üzerindeki benzer yönlü ilişkisi ve iş tutulmanın akış deneyimi ile olan yine aynı yönlü ilişkisi, adalet algısının direk veya dolaylı olarak işe tutulma üzerinden akışa etki edeceği beklenmektedir.

Fakat, her ne kadar bu çalışmada aksi hipotezlenmiş olsa da, yetenek ve meydan okuma düzeyleri yüksek, yani akış deneyimini yaşama ihtimali ve isteği yüksek bireylerde, düşük adalet algısına rağmen, akış deneyimine geçme isteğinin çok etkilenmeyeceği de araştırmanın beklenen olası çıktılarından biridir. Çünkü Demerouti, Bakker ve Fried (2012) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, amaçları sadece para kazanmak olan ve psikolojik tatmine odaklanmamış işçilerde bile akış deneyiminin gözlemlendiği iddia edilmektedir.

Schaufeli ve Bakker (2004), tükenmişliğin akış deneyimi ile ters yönde ilişkili olduğunu öne sürmekte ve bunu destekleyen araştırmalara atıf yapmaktadır (örn., Makikangas, Bakker, Aunola, ve Demerouti, 2010). Başka bir deyişle, tükenmişliği düşük olan kişilerin, akış deneyimini yaşama ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir. Tükenmişlik, akış deneyiminin negatif öncüllerinden biridir. Folger ve diğerleri (1999), kişilerin örgüt içindeki olumlu adalet algılarının, olumsuz tutumlarını azaltacağını önermektedir. Benzer şekilde, algılanan yüksek adaletin, bireylerde motivasyonun artmasına (Lambert, 2003) ve bunun da tükenmişliklerinin azalmasına sebep olacağı belirtilmektedir (Koustelios vd., 2003). Maslach ve diğerleri (2001), algılanan yüksek adalet algısının, duygusal tükenmeyi azaltabileceği, duyarsızlaşmanın azalacağı ve bunların sonucunda da kişisel başarı hissini yükseleceğini iddia etmektedir. Bu kapsamda, algılanan adaletsizliğin tükenmişliğe, tükenmişliğin de akış deneyimine geçişe olumsuz yönde etki etmesi beklenebilir.

Greenberg (1987), süreçlerdeki adaletsizliğin, örgüt ve yöneticilere yönelik tutumları etkilediğinde, performansın da olumsuz yönde etkileneceğini önermektedir. Bu noktada örgütsel adalet algısının bir ardılı olan performanstan da bahsetmek gerekir. Performansın, akışa negatif birer öncül olan bitkinlik ve yorgunluğa ters yönde etki edeceği düşünüldüğünde, akış haline geçmede olumlu bir öncül olabileceği; bu yüzden de süreç adaletindeki olumlu algının performansa, performansın da akış deneyimine geçmede olumlu etkilerinin olduğu beklenmektedir. Benzer şekilde, adaletli algılanan bir örgütteki çalışanların performanslarının da olumlu yönde etkilendiği önerilmiştir. Bu kapsamda, performansın da akış deneyiminin önemli koşullarından olan içsel motivasyon ve meydan okuma durumları ile yakından ilintili olduğu, bu yönleri ile adalet algısının performansı, performansın da bu değişkenleri beslediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Burada incelenmesi gereken bir başka konu da, akış deneyimine ait olumlu çıktıların, adaletsizlik algısı kapsamındaki olumsuz çıktılar ile olan etkileşimidir. Yani, akış deneyimi yaşayan bir bireyde oluşması beklenen öznel iyi oluş (Bakker, Demerouti, ve Schaufeli, 2003), mutluluk ve yaşam memnuniyeti (Sherhoff, Csikszentmihalyi, Shneider ve Sherhoff, 2003), ve olumlu duygulanım gibi çıktıların; adaletsizlik algılanmasında ortaya çıkan performans düşüşü (Adams, 1965; Austin ve Walster, 1974), güvensizlik (Cropanzano ve Prehar, 1999), örgüte bağlılıkta azalma (Lind ve Tyler, 1988) gibi çıktılar

ile olan dengesinin de (her ne kadar kolay olmasa da) incelenmesinin, önemli bulgulara ulaşılmasına sebep olacağı ön görülmektedir.

Wanberg ve diğerleri (1999), özellikle olumsuz duygulanımı yüksek olan kişilerin, olumsuz olayları adaletsiz olarak algılama ihtimalinin daha yüksek olacağını öne sürmektedir. Bu ilişkiyi, Irving ve Coleman (1999) da açıklamış olup, olumsuz duygulanımı yüksek olan bireylerin, durumun adaletsizliği gibi olumsuz yönler odaklanma eğiliminde olduğunu söylemektedir. Buradan hareket ile, akış deneyimi yaşayan kişilerde beklenen olumlu duygulanımın da adalet algısı üzerindeki etkisinden bahsetmek mümkündür. Çünkü Csikszentmihalyi (2003), akış deneyiminin ardıllarından önde gelenleri öznel iyi oluş, hayattan zevk alma ve olumlu duygulanım olarak belirtmektedir.

Özellikle dağıtım ve etkileşim adaletine olan algının yönetime ve yöneticilere olan güveni artırdığı daha önceden belirtilmiştir. Benzer şekilde, yöneticilerin tutum ve davranışlarının da adalet algısı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu hatırlamakta fayda görülmektedir. Bu değişkenlerin, akışın önemli koşullarından olan liderlik algısı ve geri bildirim konuları ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Bu yönü ile de adalet algısının akış ile olan ilişkisinden bahsedilebilir.

Tüm bu yazın ve iddia edilen ilişkiler incelendiğinde, örgütsel adalet algısının direk veya işe tutulma üzerinden dolaylı olarak akış deneyimine etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada bu iddianın cevaplarını ve varsa bu ilişkinin gücünü incelemek için aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

Hipotez 13: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 16: İşe tutulma alt boyutları, örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi alt boyutları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

4. PSİKOLOJİK SERMAYE

4.1. Pozitif Psikoloji

Gable ve Haidt (2005) pozitif psikolojiyi, insanların ve grupların, buradan yola çıkarak örgütlerin gelişiminde ve sağlıklı şekilde işleminde katkısı olan süreç ve koşulların tümü olarak tanımlamaktadır. Pozitif psikolojinin hedefinde insanların içlerinde buldukları potansiyelin ortaya çıkarılması ve bunu destekleyen düzenli sistem ve süreçlerin yaratılması olduğu belirtilmektedir (Peterson ve Spiker, 2005).

Pozitif psikoloji kavramı ilk defa Maslow (1954) tarafından “Motivasyon ve Kişilik” kitabının “Pozitif Psikolojiye Doğru” isimli bölümünde ele alınmıştır. Bu bölümde Maslow, hali hazırdaki psikoloji biliminin olumsuz olaylar üzerine odaklandığını ve bunun da aslında daha “ışın” yarısı olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında Maslow, psikoloji biliminin sevgi, iyimserlik, fedakârlık, memnuniyet, cesaret ve potansiyeli gerçekleştirme gibi olumlu ve yeni ana kavramlara ihtiyacı olduğunu da ileri sürmektedir (Wright, 2003).

Maslow’un ilk olarak ortaya attığı bu kavram ilerleyen zamanlarda psikolog Seligman tarafından daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Seligman ve arkadaşlarına göre, sağlıklı insanların kendi potansiyellerini geliştirmeleri, daha mutlu ve üretken olmaları için pozitif psikoloji yaklaşımına gerek duyulmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b).

Yine Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), pozitif psikolojiyi; umut, mutluluk, iyilik hali, iyimserlik, memnuniyet ve pozitif duygular gibi kişisel tecrübelerin; yetenek, yaratıcılık, değerler, bilgelik, ilgiler, güçlü yönler, anlam, büyüme, amaç ve cesaret gibi pozitif kişisel özelliklerin ve okullar, topluluklar, aileler, işletmeler, toplumlar gibi pozitif kurumların incelenmesi olarak da tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla, örgütlerin de bu kapsamda değerlendirilmesi gereğinden pozitif örgütsel davranış kavramı ortaya çıkmıştır.

4.2. Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Örgütlerdeki pozitif kişisel deneyimler, çalışanın pozitif kişisel özellikleri ve pozitif kurumlar ile ilgili çalışmalar, temel olarak pozitif örgütsel psikolojiye zemin oluşturmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010). Bu çalışmalara ait çıktılar sonucunda araştırmacılar, pozitif bir bilimsel yaklaşım ihtiyacının olduğuna kanaat getirmiştir.

Daha sonra bu yaklaşım iki ana hareketin temeli olmuştur. Bu hareketlerden ilki Michigan Üniversitesi araştırmacılarının önerdiği *pozitif örgüt okulu* iken ikincisi Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından önerilen *pozitif örgütsel davranış* olmuştur. Michigan Üniversitesi pozitif örgüt okulu daha çok erdem, merhamet ve kişisel karakter gibi, performans ile henüz bağlantısı kanıtlanmamış özellikler üzerine yoğunlaşırken; Nebraska Üniversitesi pozitif örgütsel davranış akımının ise koşula bağlı gelişen performans ile ilgili kavramlara yöneldiği belirtilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b).

Temel olarak pozitif örgüt okulunun pozitif yönere odaklandığı ve pozitif örgütsel davranışın ise kişisel psikolojik özellikler ve bunlara ait performans ilişkisini ele aldığı görülmektedir. Aynı zamanda pozitif örgüt okulunun daha makro seviyede araştırma yöntemleri kullandığı ancak pozitif örgütsel davranışın mikro düzeyde görgül alan araştırması yöntemlerini kullandığı belirtilmektedir (Kutanis ve Oruç, 2014). Bunun yanı sıra pozitif örgüt okulunun tümdengelim, pozitif örgütsel davranışın ise tümevarım yöntemini benimsediği iletilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b). Bu iki yaklaşıma dair ortak noktalara da değinen Luthans ve arkadaşları (2007b), bunları; örgüt ve örgüt performansının pozitif yaklaşımlarla incelenmesi amacı, pozitif psikolojiden doğmuş olma ve bilimsel yöntemi kullanma olarak tanımlamaktadır.

Luthans, Youssef ve Avolio (2007b), günümüz için pozitif örgütsel davranış; örgütlerin performans gelişimi için ölçülebilen, iyileştirilebilen ve verimli bir şekilde yönetilebilen tüm pozitif özellik ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması olarak tanımlamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere bahsi geçen psikolojik kapasite veya gücün ölçülebildiği, iyileştirilebildiği ve araştırmaya açık olduğu iddia edilmektedir.

Yine Luthans ve arkadaşları (2007b) pozitif örgütsel davranışın beş temel özelliğinin olduğunu öne sürmektedir ve bunları şu şekilde izah etmektedir:

I. Pozitif örgütsel davranışının odağında pozitifliğin olması.

Klasik örgütsel davranış kuramlarının ortalama performansı koruyabildiği ve sıklıkla; verimsiz lider, etik dışı davranışlar, stres, çatışma gibi olumsuz kavramlara odaklandığı ileri sürülmektedir. Bu tip bir olumsuz yaklaşımın performans iyileştirmelerini, gelişim ve öğrenimi, uyumu ve değişimi engellediği iletilmektedir. Bu yüzden bu negatif kavramların yanında “dengeleyici” pozitif kavramların da ele alınarak, yaklaşımın daha dengeli olması gerektiği öne sürülmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Burada bahsi geçen pozitiflik ve negatiflik kavramlarının birbirinin zıttı şekilde değil de, birbirini tamamlayıcı, kendi içlerinde farklı boyut ve sonuçları olan kavramlar olarak ele alınması gerektiği hususunun altının çizilmesi gerekmektedir. Buna örnek olarak Luthans ve arkadaşları (2007b), iş tatminsizliğinin azaltılmasının, iş tatmininin artırılmasından farklı olduğu örneğini vermektedir.

II. Pozitif örgütsel davranışın kuram ve araştırmaya dayalı olması.

Pozitifliği teşvik eden başka yaklaşımlar olsa da bu kapsamda oldukça sınırlı bilimsel kuram ve araştırmanın olduğu iletilmektedir. Olayların kök sebeplerine ait bilimsel tanımların, anlamlı ve sürdürülebilir bir bilgi üretimi kapsamında yetersiz olduğu öne sürülmektedir. Hatta daha da detaya inildiğinde, görünüş geçerliliğinin mevcut olduğu ancak yapı geçerliliklerinin olmadığı iddia edilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın, pozitif psikoloji temeline oturarak, insan kaynakları gelişimi, liderlik ve bunlara ait performans için sürdürülebilir bir bilgi setinin oluşmasına hizmet eden bir yaklaşım olarak ele alınması gerektiği iletilmektedir.

III. Pozitif örgütsel davranışın odağında ölçülebilen kavramların olması.

Pozitif örgütsel davranışın bir bilim olmasının temelinde, örgütlere ait yapıların ölçümü kapsamında güvenilir ve geçerli araçların kullanılması olduğu öne sürülmektedir. Ancak bu sayede verilerin sistematik olarak analizinin, tahminlemesinin ve kontrolünün mümkün olduğu da iletilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın, ölçülmesi mümkün olmayan kavramları kapsam dışı bıraktığı belirtilmekte, yeni bir kavramın alana girmesi için öncelikle mutlaka ölçülmesi gerektiği de ilave edilmektedir.

IV. Pozitif örgütsel davranışın değişim ve gelişime açık olması.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi kapsamında doğru kişinin seçilmesi ve onun doğru pozisyona yönlendirilmesinin önemli olduğu ancak artık yeterli olmadığı iletilmekte ve bu kapsamda pozitif örgütsel davranış bakış açısının öne sürdüğü gelişebilen özelliklerin de gerekli olduğu belirtilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Pozitif örgütsel davranışın, pozitif örgüt okulu gibi, insanların değişmeyen karakter özelliklerine (merhamet, erdem) değil, gelişmeye açık özelliklerine (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) odaklanıyor olmasının ve bunun öneminin burada tekrar vurgulanması gerekmektedir.

V. Pozitif örgütsel davranışın performans ile ilişki içinde olması.

Pozitif örgüt okulunun ele aldığı kavramların performans ilişkisinin halen net olarak ortaya konulamadığı ancak pozitif örgütsel davranışa ait bileşenlerin direkt performans ilişkisinin görgül olarak ortaya konduğu belirtilmektedir.

Luthans, Youssef ve Avolio (2007b), gerçekleştirdikleri çalışmaların sonucunda, pozitif örgütsel davranıştan ortaya çıkan ve kavramın özelliklerini en iyi açıklayan *pozitif psikolojik sermaye* kavramını öne sürmektedir. Psikolojik sermayenin, kişinin gelişime açık yanlarının (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) birleşiminden oluştuğu ve bu birleşim sonucunda ortaya çıkan bütünden daha çok anlam ifade eden bir kavram olduğu belirtilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b).

Yine Luthans ve arkadaşları, pozitif psikolojik sermayeyi, kişinin pozitif psikolojik gelişme hali olarak tanımlamakta ve temel olarak, kişinin “kim olduğu” ve “kim olabileceği” ile ilgilendiğini ilave etmektedir. Bu sermayenin örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan diğer sermaye türlerine (sosyal sermaye, insan, ekonomik vb.) ek olarak ortaya çıktığı da belirtilmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004). Luthans ve arkadaşlarının (2007b) gerçekleştirdiği çalışmalarla, pozitif psikolojik sermayenin gelişebilen bir psikolojik kapasite olduğunun kanıtlandığı da iddia edilmektedir (Kutaniş ve Oruç, 2014). Psikolojik sermayenin, hedeflere ulaşmak için yeni ve farklı yollar bulma konusunda umutlar verdiği ve bir başarısızlıktan sonra bile hızla toparlanma sağlayan bir kaynak olarak hizmet ettiği öne sürülmektedir (Luthans , Norman vd., 2008).

Kavramın performans üzerindeki etkisinin, kavrama ait dört bileşenin etkisinden daha çok olduğu yinelenmekte ve buna örnek olarak; umutlu bir insanın başarı yolunda kendi rotasını çizmesinden ötürü, iyimser ve dayanıklı da olacağı gösterilmektedir (Kutaniş ve Oruç, 2014). Buradan yola çıkarak, pozitif psikolojik sermayeye ait bileşenlerin birbirleri ile etkileşim içinde olduğu, her bir bileşenin diğerine ilave özellik eklediği belirtilmekte ve temelde bu özelliği sebebiyle de parçaların birleşiminin bütüne ilave anlam kattığı eklenmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b).

Yapılan görgül araştırmaların sonucunda, psikolojik sermayenin, çalışanlara ait sapkın davranışlar, işten kaytarma ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve stres ise ters yönde; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, otantik liderlik ve pozitif duygular gibi kavramlar ile de doğru yönde bir ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir (Erkmen ve Esen, 2012). Örgütsel adalet algısının, işe tutulma üzerindeki etkisini açıklamada, psikolojik sermayenin de rolü olduğu düşünülmektedir. Psikolojik sermayenin, bahsi geçtiği üzere, birçok örgütsel davranış kavramı ile ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir.

Psikolojik sermaye, kişiye ait kaynaklara dikkat çekmektedir. Bu kişisel kaynakların da, işe tutulma üzerinde etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Bu kapsamda psikolojik sermayenin işe tutulma üzerindeki etkisinden de bahseden bazı çalışmalar mevcuttur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b). Benzer şekilde Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2007), psikolojik sermayeye ait farklı bir kavramsallaştırma ile (öz-yeterlilik,

kendine güven ve iyimserlik), işe tutulmada önemli bir belirleyici olduğunu, Hollanda’da teknikerler üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada ortaya koymuştur (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). Lawyer ve Porter’ın geliştirdiği *umut kuramı* kapsamında, çalışanların gayretinin onları arzu ettikleri hedef ve ödüle ulaştıracakları inancının ve bu kapsamdaki motivasyonun tek başına yeterli olmadığı belirtilmektedir (Eren, 2012). Buna ek olarak, çalışanların yönetime ait uygulamaları adil bulmalarının motivasyonları üzerindeki etkisinden de bahsedilmektedir.

Adil olmayan uygulamaların, kişinin hedeflerine ulaşmasında öğrenilmiş çaresizlik haline kapılmalarına yol açabileceği, bunun sonucunda da iyimserlik ve özgüven hislerinde azalma yaşanabileceği belirtilmektedir (Seligman ve Maier, 1967). Hatta adil olmayan bu duruma uzun süre maruz kalan çalışanlarda oluşması muhtemel stres ve gerilimin, tükenmişliğe sebep olabileceği, bunun da çalışanın dayanma gücünde olumsuz etkisinin olabileceği iletilmektedir. Yeteneklerine ve kendilerine çok güvenen çalışanların bile, adil olmayan uygulamalar karşısındaki başarısızlıkları sonucunda kötümserlik ve umutsuzluğa düşebileceği öne sürülmektedir (Elovainio ve ark., 2002).

Yukarıda bahsi geçen bu araştırmalar, örgütsel adalet ile kişinin psikolojik sermayesinin ilişkisine dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, psikolojik sermayenin, örgütsel adalet algısı tarafından etkilenmesi muhtemel bir değişken olduğu ve bu ardıllık özelliği ile de örgütsel adalet algısının, işe tutulma üzerindeki etkisinde rolünün olduğu düşünülmektedir.

Psikolojik sermayenin daha önceden de belirtilen alt boyutlarına ait daha detaylı tanımlamalar aşağıda verilmektedir:

4.3. Öz-yeterlilik

Gardner ve Pierce (1998), öz-yeterliliği, kişinin bir görevi başarılı olarak yönetebilmesi ve sonuca ulaşma ihtimaline inanması olarak tanımlamaktadır. Bandura (1986) ise, kişiye ait amaçlara ulaşmada gerekli tüm davranışların planlanması ve sahip olduğu yeteneklere inanması olarak izah etmektedir. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak öz-yeterliliği, kişinin belli bir görevi yerine getirebilmesi amacıyla gerekli eylem, bilişsel

süreç ve motivasyonu harekete geçirmek için ihtiyaç duyulan kendine inancı olarak tanımlanabilir. Örgütlerde öz-yeterliliğe sahip çalışanların daha gayretli olduğu ve daha başarılı çıktılar elde ettiği; düşük öz-yeterliliğe sahip çalışanların erken pes etme eğilimi içinde olduğu öne sürülmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Luthans, Youssef ve Avolio (2007b), öz-yeterlilik kavramının, pozitif örgütsel davranış özelliklerini en iyi açıklayan kavram olduğunu iddia etmekte ve buna gerekçe olarak öz-yeterliliğin temel beş özelliği olan; bağlama özgü olma, uygulamaya dayanma, iyileştirmeye açık olma, başkalarından etkilenme ve değişken olma özelliklerini örneklemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b). Kişinin belli bir kapsamda geliştirdiği öz-yeterliliğin başka kapsamlarda geçerli olamayacağı, örneğin bir çalışanın bilgisayar kullanma kapsamında öz-yeterlilik oluşturmasının, örgüt içi kişiler arası iletişimde geçerli olacağı anlamına gelmediği örneklenmekte ve bu da *bağlama özgü* olarak açıklanmaktadır. Öz-yeterliliğin uygulama yapılmadan elde edilemeyeceği, deneyim sahibi olunmayan konularda öz-yeterlilikten söz edilemeyeceği önermesi de *uygulamaya dayanma* olarak iletilmektedir. Kişinin kendini öz-yeterli olarak görüyor olmasının, aynı zamanda gelişiminin de devam edeceğini kabul ettiği; bir konuda yeterli olunmasına algısının, gelişmeye açık yönlerin olmadığı anlamına gelmediği belirtilmekte ve bu durum da öz-yeterliliğin *gelişime açıklık* özelliğine bağlanmaktadır. Kişinin kendine benzer ve yakın amaçlara yönelmiş insanların başarısı karşısında kendine ait öz-yeterliliğini pekiştirdiği ve bunun da öz-yeterliliğin *başkalarından etkilenme* özelliğinden kaynaklandığı iletilmektedir. Öz-yeterliliğin, hem kişinin kontrolü altında olması, hem de çevresel birçok etkene bağlı olmasının da *değişkenlik* özelliğinden kaynaklandığı öne sürülmektedir.

Luthans, öz-yeterliliğe sahip kişilerin beş temel özelliğine dikkat çekmekte (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b) ve bunları; zor ve yüksek hedef belirleme, engellere karşı sabırlı ve işlere karşı gönüllü olma, kendi kendini motive etme, hedefe giden yolda gereken gayreti gösterme ve engellere karşı direnebilme olarak tanımlamaktadır.

4.4. Umut

Snyder (2002) umut kavramını, elle tutulur amaçlar tanımlama, bunları gerçekleştirmek adına alternatif yolları belirleme ve bu yolda irade kullanma kapsamındaki bilişsel bir etkinlik olarak tanımlamaktadır. Kısaca umut, amaçlara ulaşmak için farklı yollar aramak ve bu yollarda yürürken kişinin kendini motive etmesi olarak tanımlanabilir.

Amaçların da üç farklı kategoride ele alınabileceği belirtilmekte ve bunlar da; kişinin zihninde somut veya soyut olması, zamansal olarak kısa veya uzun olması ve kıymetli ve kıymetsiz olması olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara ulaşmada kullanılan irade gücünün, alternatif yolların bulunmasında gerekli olan motivasyonun sağlanmasına olumlu etkilerinin olacağı öne sürülmektedir. Umudu yüksek kişilerin, düşük olan kişilere göre, amaçlara giden yolları daha hızlı ve kararlı bir şekilde bulduğu belirtilmektedir.

Luthans, Luthans ve Luthans (2004), örgütlerde umut kavramının henüz öz-yeterlilik kadar araştırılmadığını ancak psikolojik sermayeyi izah etmede önemli bir etken olduğunu iddia etmektedir. Bu kapsamda Youssef (2004), 1000 kişi üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışanların umut seviyelerinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve mutluluk ile doğru yönde ilişkili olduğu sonucuna vardığını öne sürmektedir.

4.5. İyimserlik

Seligman (1998), iyimserliği, olumlu olayların kalıcı, kişisel ve genel sebeplere; olumsuz olayları ise geçici, dışsal ve durumsal etkenlere atfeden bir kavram olarak tanımlamaktadır. Kısaca iyimserlik, gelecek için olumlu beklentilere sahip olmak olarak tanımlanabilir. İyimser insanların her zaman olumlu olaylar ile, kötümserlerin ise olumsuz olaylar ile karşılaşacaklarını düşündükleri belirtilmektedir (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010).

Kutaniş ve Oruç (2014), iyimserlik kavramının pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından en çok tartışılan ancak buna karşın en az anlaşılan kavramlardan biri olduğunu öne sürmektedir. Luthans, Youssef ve Avolio (2007b), iyimserliğin sadece gelecekle ilgili pozitif olma hali olmadığını, aynı zamanda bireyin olumlu ve olumsuz olayların nedenini açıklamak için kullandığı bir kavram olduğunu belirtmektedir. Benzer

şekilde Luthans ve arkadaşları, bireylerin olumlu olaylara ait sebepleri kendi iradeleri ve güçlerine bağladığını ve bunun da gelecekte devam edeceğine inandıklarını eklemektedir.

4.6. Psikolojik Dayanıklılık

Benard (1993), psikolojik dayanıklılığı, tüm ciddi risklere maruz kalınmasına rağmen kişinin başarılı bir şekilde kendini toparlayabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Dayanıklı kişi, istenmeyen bir sonuç ortaya çıktığında olaylara uyum sağlamaktadır. Bu istenmeyen olaylar travma, şiddet, alkol ve madde bağımlılığı gibi etkili deneyimleri de içermektedir (Punamaki, Qouta ve El-Sarraj, 2001). Örgüt boyutunda ise bu daha çok tükenmişlik, stres ve işsizlik gibi etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel anlamda dayanıklılığın; olumsuzluk, başarısızlık ve çatışma sonucunda oluşabilecek bir durum karşısında veya olumlu anlamda, artan sorumluluk sonrasında kişinin kendini toparlaması ve bu gibi durumlar ile baş edebilme kapasitesini göstermesi olduğu belirtilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b). Yani bahsi edilen baş etme yeteneği sadece olumsuz olaylar için düşünülmemelidir.

Luthans, Youssef ve Avolio (2007b) psikolojik dayanıklılığa ait üç özellikten bahsetmektedir. Bunlardan ilki olan *varlıklar*, insanların ölçülebilen özellikleri veya gelecekteki olumlu sonuçları öngören durumları olarak tanımlanmaktadır. İnsanların dayanıklılığını artıran bazı kavramların; mizaç, beceri, duygusal tutarlılık, öz denetim, espri anlayışı, bağlılıklar, pozitif bakış açısı ve çekicilikleri olarak sayılabileceği belirtilmektedir. İkinci özellik olan *risk faktörleri*, tamamen kaçınılması imkânsız olduğundan dayanıklılığın özellikleri arasında yer almaktadır. Üçüncü özellik olan *değerler* ise zorluklara karşı varlıkların doğru bir şekilde kullanılması yolu ile kendini gerçekleştirme ve geliştirme fırsatlarını değerlendirme olarak tanımlanmaktadır.

Youssef ve Luthans (2007), dayanıklılığın reaktif ve proaktif davranışlar gerektirdiğinden bahsetmektedir. Bu kapsamda, reaktif olarak, olayların en iyimser insanlarda bile yıkıcı etkiye sebep olabildiği ve kendilerini toplama ihtiyacına neden olduğu kabul edilmekte; proaktif olarak ise olayların kişi için bir fırsat niteliği taşıdığı ve bu kapsamda dayanıklılığın diğer boyutlardan ayrıldığı öne sürülmektedir.

4.7. Psikolojik Sermayenin Öncülleri

Örgütteki desteğin çalışanların psikolojik sermayesi üzerindeki olumlu etkilerine dair artan kanıtlar gözlemlenmektedir. Liu (2013), yaptığı çalışmalarda, yönetici desteğini algılayan çalışanların, daha yüksek performans seviyelerine vesile olan, daha yüksek psikolojik sermaye seviyelerine sahip olduğunu iletmektedir. Benzer şekilde Luthans ve arkadaşları (2008), psikolojik sermayenin destekleyici bir örgütsel iklim ile performans arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği sonucuna vardıklarını belirtmektedir. Nigah, Davis ve Hurrell (2012), yeni işe alımları desteklemek için kuruluşlar tarafından yaygın olarak kullanılan bir sosyalleşme mekanizması olan “dostluktan” duyulan memnuniyetin, çalışana ait psikolojik sermayeyi yükselttiğini tespit etmiştir. Mathe ve Scott-Halsell (2012), çalışanların itibar algıları ile psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda, stresli bir çalışma ortamı ve yüksek iş-aile çatışması yaşayan bireylerin, daha az stresli bireyler ile karşılaştırıldığında, daha düşük psikolojik sermaye düzeyinde oldukları öne sürülmektedir (Newman ve ark., 2014). Liu ve arkadaşları (2012), yeteri kadar ödüllendirilmemiş ve bağlılık seviyesi yüksek kadın doktorların daha düşük psikolojik sermaye seviyelerine sahip olduklarını ve psikolojik sermayenin depresif belirtilerle negatif ilişkide olduğunu iddia etmektedir. Benzer şekilde, Wang, Liu, Wang ve Wang (2012), psikolojik sermayenin kadın tıp doktorları için iş-aile çatışması ile tükenmişliğin üç boyutu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini belirtmektedir. Son zamanlarda yapılan bir çalışmada, örgütlerdeki yüksek belirsizlik seviyelerinin, düşük psikolojik sermaye seviyelerine yol açtığı, bunun da daha yüksek stres seviyelerine sebep olduğu örneklenmektedir (Epitropaki, 2013).

Combs, Milosevic, Jeung ve Griffith (2012), bireyin etnik kimliği ile psikolojik sermayesi arasında pozitif bir ilişki bulduklarını iletmekte ve bireylerin etnik ve ahlaki benzerlikleri algıladıkça, önlerine çıkan engel ve zorlukların üstesinden daha kolay geldiklerini, ve bunun da psikolojik sermayelerini geliştirmesi gerektiğini önermektedir.

Ngo, Foley, Ji ve Loi (2013), bireyin cinsiyet rolünün psikolojik sermaye ve başarı algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Erillik ve dişiliği yüksek olan bireylerin daha

yüksek psikolojik sermaye seviyeleri gösterdiği görülmesine rağmen, psikolojik sermayenin başarı üzerindeki aracılık etkisinin erilliğe sahip olanlar için daha güçlü olduğu sonucuna ulaştıklarını belirtmektedir.

Avey (2014) araştırmasında psikolojik sermayenin öncülleri ile ilgili yeni bulgularını aktarmakta ve bu kapsamda kişisel bazı farklılıklara, nezarete, iş özelliklerine ve demografik özellikler üzerinde çalıştığını belirtmektedir. ABD’de gerçekleştirilen ilk araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin izah edilmesinde en çok rol alan değişkenin kişisel farklılıklar olduğu ve bunun da proaktif kişilik ve özsaygıdan oluştuğunu öne sürmektedir. İkinci sıraya nezareti koyan yazar, bunu otantik liderlik, etik liderlik ve kötü, suistimal edilen nezaret olarak detaylandırmaktadır. Görece daha az etkisi olan bir diğer değişkenin de iş özellikleri olduğunu ve bunun da görevin karmaşıklığından etkilendiğini iddia etmektedir. Son olarak araştırmasında çok zayıf olarak çıkan demografik öncüllerden bahsetmekte ve bunu yaş, cinsiyet ve çalışma süresi olarak detaylandırmaktadır. Yazar aynı araştırmayı Çin’de de gerçekleştirmiş ve bu kapsamda aynı öncüllerin, psikolojik sermayeyi çok daha düşük R² değerleri ile açıklayabildiğini hatta bazılarının etkisiz çıktığını öne sürmektedir. Bu kapsamda en geçerli öncüllerden birinin yine kişisel özellikler olduğu ve bunun da öz-değerlendirme, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kolektivizm olarak detaylandığını belirtmektedir. İkinci değişkenin nezaret olduğunu ve bunun da güçlendirici liderlik ve etik liderlikten oluştuğunu iddia etmektedir. İş özelliklerinin kayda değer bir etkisinin gözlemlenmediği ve çok düşük de olsa (ihmal edilebilecek kadar) demografik özelliklerin etkisinden bahsedilebileceği belirtilmektedir.

4.8. Psikolojik Sermayenin Ardılları

Psikolojik sermaye üzerinde gerçekleştirilen kayda değer sayıdaki araştırmada; örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi çalışan tutumlarıyla (Larson ve Luthans, 2006; Luthans, Avey vd., 2008; Luthans, Avolio vd., 2007a) ve işte kalma niyetiyle (Avey, Reichard vd., 2011) olan ilişkisini araştırmıştır. Psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin gelecek hakkında olumlu beklentilere sahip olduğu ve işle ilgili çeşitli zorluklarla başa çıkma yeteneklerine daha fazla inandıkları iletilmektedir.

Bu olumlu psikolojik durumların, bireyleri daha fazla çaba göstermeye ve işlerinde daha iyi performans göstermeye motive ettiği ve bunun da iş memnuniyetini artırdığı öne sürülmektedir (Luthans, Avolio vd., 2007a). Araştırmaların aynı zamanda, psikolojik sermayenin, çalışanların işte kalma niyetlerini ve örgütlerinin misyonuna yönelik bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Luthans ve Jensen, 2005). Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ve sinizm gibi istenmeyen çalışan tutumlarını etkilediği de belirtilmektedir (Avey, Reichard vd., 2011). Örneğin, Avey ve arkadaşları (2008), psikolojik sermayesi yüksek çalışanların kendilerini daha fazla güçlü hissettiğini ve işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğunu öne sürmektedir. Bu kapsamda psikolojik sermaye ile çalışanların işten ayrılma niyeti ve sinizm arasındaki ilişkiye dair benzer bulgular da örneklenmektedir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Avey vd., 2009).

Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu (Avey, Hughes vd., 2008; Gooty vd., 2009; Norman, Avey, Nimmicht ve Graber-Pigeon, 2010), bu olumlu davranışların, psikolojik sermayesi yüksek olan ve problemleri çözme kabiliyeti daha yüksek bireylerin yaşadığı olumlu duygulara atfedildiği öne sürülmektedir (Newman ve ark., 2014). Aynı zamanda, psikolojik sermaye ile işyerinde istenmeyen davranışlar gibi, verimsiz ya da sapkın davranışlar arasında da ters yönlü bir bağlantının bulunduğu belirtilmektedir (Avey, Hughes vd., 2008; Norman vd., 2010).

Psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin daha düşük düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma niyeti sergilediği iddia edilmektedir (Avey vd., 2006; Avey vd., 2009; Chen ve Lim, 2012). Takım düzeyinde, Walumbwa ve arkadaşları (2011), yüksek psikolojik sermaye seviyelerinin, takımların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu bildirmektedir.

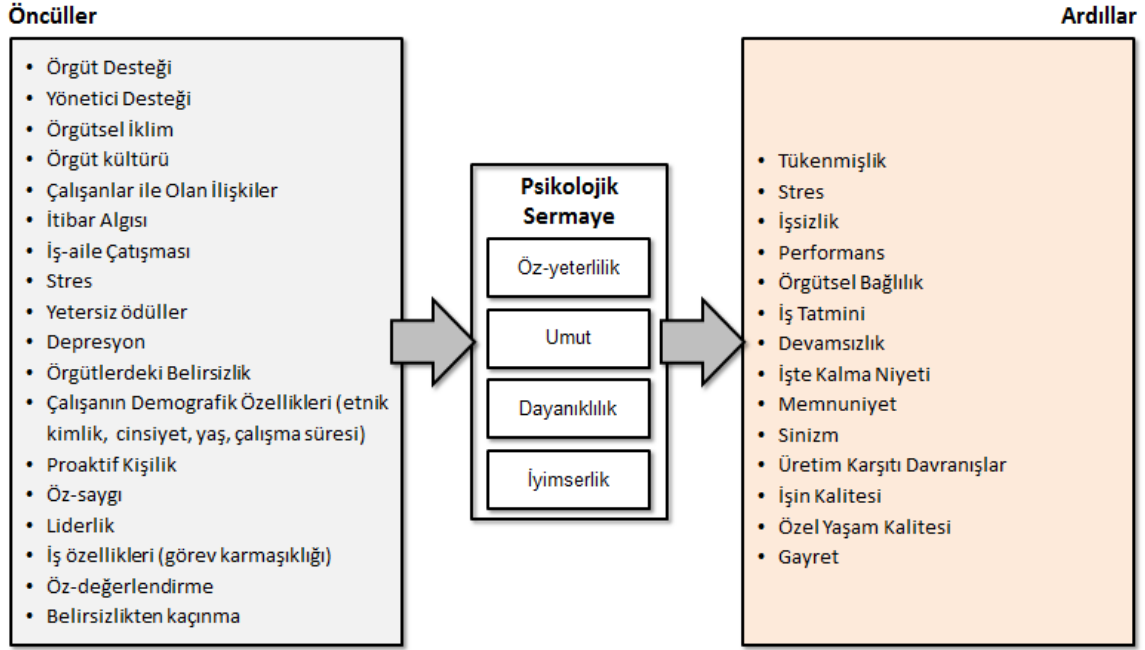
Kuramsal kapsamda, psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin, hedeflerinin peşinden koşmak için daha fazla kaynağa sahip olduğu (Hobfoll, 2002) ve bu nedenle psikolojik sermayesi düşük olanlardan daha iyi performans gösterdiği söylenebilir (Luthans, Avolio vd., 2007a; Luthans, Norman vd., 2008). Avey, Reichard ve arkadaşlarının (2011) çalışmalarından elde edilen bulguların bunu desteklediği görülmektedir. Örneğin, Luthans, Avolio ve arkadaşları (2007a), psikolojik sermayenin bireysel düzeyde iş performansı ile aynı yönde ilişkili olduğunu; kişilik ve öz

değerlendirmeler üstünde ve daha yüksek düzeyde performans gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Yapılan çeşitli araştırmalarda, Çin (Luthans, Avey vd., 2008; Luthans, Avolio, Walumbwa, Li, 2005; Sun, Zhao, Yang, ve Fan, 2012; Zhong, 2007), Portekiz (Rego ve ark., 2010) ve Vietnam (Nguyen ve Nguyen, 2012) gibi ABD dışındaki kültürlerde de psikolojik sermaye ile performans arasında aynı yönde ilişki olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermayenin, gerek çalışanların ortaya çıkardığı işlerin, gerek ise özel yaşamlarının kalitesini de artırdığı belirtilmektedir (Baron, Franklin ve Hmieleski, 2013; Nguyen ve Nguyen, 2012). Örneğin, Baron vd. (2013), girişimcilerin psikolojik sermayesinin stresi azaltarak memnuniyetleri ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, psikolojik sermayenin zaman içerisinde çalışan memnuniyetini de etkilediği bulunmuştur (Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010; Culbertson, Fullagar ve Mills, 2010; Luthans vd., 2013). Benzer şekilde, psikolojik sermayenin işsizlikle refah arasındaki ilişkiyi de açıkladığı öne sürülmekte (Cole, Daly ve Mak, 2009), yani kişinin işsiz olmasına/kalmasına karşın psikolojik sermaye düzeyini yükselten etmenlere sahip olmasının, yeni iş bulmada ve umutlu olmasında büyük rolü olduğu ve bunun da er ya da geç yeni iş bulmada etkili olacağı iddia edilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında psikolojik sermayeye ait öncül ve ardıllar Şekil 5'te özetlenmektedir.



Şekil 5. Psikolojik Sermayenin Öncülleri ve Ardılları

4.9. Psikolojik Sermaye ve İşe Tutulma Arasındaki İlişki

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, pozitif psikoloji kökenli işe tutulma davranışlarının, çalışana ait iş tatmini (Yeh, 2013) ve performans (Demerouti ve Bakker, 2006) üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Costantini, De Paola, Ceschi, Sartori, Meneghini ve Di Fabio, 2017). Bu bulgular da araştırmacıları, iş yerindeki işe tutulma davranışının geliştirilmesi için gerekli potansiyel öncüllerin tahmin edilmesi yönünde hareket geçirmiştir. Bu doğrultudaki araştırmalarda, psikolojik sermayenin, aynı kökten türetilen öncüllerden biri olan pozitif psikoloji ilkeleri ve örgütün bütünleşmesini temsil eden olumlu örgütsel davranışlardan biri olduğunu öne sürülmektedir (Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010; Youssef ve Luthans, 2007; Luthans ve Avolio, 2009).

İşe tutulmuş çalışanların, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık gibi kişisel kaynakların, iş ortamı ve iş çevresini daha başarılı bir şekilde yönetmesi için önemli yardımcıları olduğu öne sürülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Luthans vd., 2008).

Yine araştırmacılar, kişisel kaynaklarını verimli şekilde kullanan çalışanların, daha yüksek işe tutulma davranışı sergiledikleri ve buradan hareket ile psikolojik sermaye ile işe tutulma arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmekte hatta öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarının işe tutulma ile özellikle ve önemli ölçüde katkıda bulunduğunu da ilave etmektedir.

Bakker, psikolojik sermaye ile işe tutulma arasında bir geçiş etkisi olduğunu öne sürmektedir. Bu kapsamda yazar, işe tutulma gibi işle alakalı kaynakların çalışanın yaşamını ve bu sayede de kişisel kaynaklarını etkilediğini önermekte ve bunun tersinin de mümkün olduğunu ilave etmektedir (Bakker, 2009; de Waal ve Pienaar, 2013). Psikolojik sermayenin işe tutulma davranışını güçlendirdiği ve bunun da iş tatmini ve çalışanın sağlığını olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir.

Araştırmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, psikolojik sermaye boyutlarının şekillendirilebilir olduğu anlaşılmaktadır (Luthans vd., 2008). Araştırmacılar, örgütlerin işe tutulma davranışının artırmak için, özel eğitimler ile çalışanlarına ait psikolojik sermaye alt boyutlarını güçlendirebileceği ne sürülmektedir.

Gelecek için olumlu beklentiler içinde olan ve motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanların, bir sorun çıkması durumunda bile amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeye ve sürdürmeye meyilli olduğu iddia edilmektedir (Luthans vd., 2008; Xanthopoulou vd., 2007). Benzer şekilde, psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerdeki düşük stres seviyesi ve kaliteli özel yaşam gibi durumların, işe tutulma için zemin oluşturan ev veya özel hayattaki olumlu durumlar ile ilişkili olduğu söylenbilir. Bu kapsamda, bu tip insanların, tutulma davranışı yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğu; benzer şekilde yüksek stres ve kötü bir ev/özel hayata sahip olmanın da, işe tutulmayı zorlaştıracağı iddia edilebilir.

Tüm bu sonuçlar kapsamında psikolojik sermayenin işe tutulma üzerindeki etkisinin savunma sanayi örnekleminde de benzerlikler gösterip gstermeyeceğinin sınanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler üretilmiştir:

Hipotez 17: Çalışanın psikolojik sermayesi ile işe istek duyma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 18: Çalışanın psikolojik sermayesi ile işe adanma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 19: Çalışanın psikolojik sermayesi ile işe yoğunlaşma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

4.10. Psikolojik Sermaye ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişki

Daha önceden de belirtildiği üzere Luthans, Avolio vd., (2005), psikolojik sermayeyi, rekabetçi avantaj elde etmede, kişinin sosyal sermayesinin de ötesindeki pozitif bir psikolojik etken olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak, pozitif örgütsel davranış olması kapsamında psikolojik sermayenin, pozitif ve güç bazlı olması, kuram ve araştırma tabanlı olması, doğru ve geçerli ölçümlere dayanması ve gelişime açık olması gibi kriterleri de karşıladığı örneklenmektedir.

Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi (1992), akış deneyimini, kişinin yapılan işe kendini kaptırdığı duygusal bir deneyim anı olarak tanımlamaktadır. Tabii bu deneyimin oluşması için kişinin yeteneklerinin bilincinde olması ve meydan okuyucu bir durumun mevcut olmasının gerekliliği de hatırlatılmaktadır. Kişiyi, meydan okuyucu bir durum ile baş etmesine teşvik etmesi ve pozitif duygu ve davranışları uyararak başarıya ulaştırması kapsamında akış deneyiminin, psikolojik sermaye kriterlerini karşıladığı iddia edilmektedir.

Akış ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin izah edilmesi için öncelikle bazı konuların kısaca aktarılmasında fayda görülmektedir. İlk olarak, akış deneyiminin, pozitif olma haline ait güçlü bir nitelik olduğu öne sürülmekte (Xu, Chen ve Huang, 2016) ve bireye ait davranış, tutum ve performansı geniş ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. Demerouti (2006), araştırmalarında çalışanların vicdanlı bir şekilde çalıştıkları zaman, akış deneyimi vasıtası ile performanslarının tahmin edilebileceğini iddia etmektedir. İkinci olarak, akışın sağlam bir kuramsal temelde tartışıldığı da hatırlatılmakta ve Csikszentmihalyi'nin modeli ilk ortaya atmasından bu yana birçok nicel ve nitel

araştırmanın gerçekleştirildiği ve birçok yeni model ve hipotezin ortaya atıldığı örneklenmektedir. Üçüncü olarak, akış deneyiminin etkin bir şekilde ölçülebildiği, ilgili ölçeklerin kendini kanıtladığı ve güvenilirlik ve geçerlilik kapsamında iyi bir şekilde sınındığı öne sürülmektedir (Bakker, 2008). Son olarak, akış deneyiminin gelişime açık olduğu ve, anlık ve değişken bir durumsal faktör olarak görülebileceği iletilmektedir. Bunun tam tersine, Csikszentmihalyi (1990), aynı zamanda ototelik kişiliğe sahip kişilerin, durumsal değişkenlerden etkilenmeden akış durumuna geçebildiklerini de eklemektedir.

Fullagar ve Kelloway (2009), akış deneyimine ait varyasyonların neredeyse üçte birinin durumsal özelliklerden, geri kalanın da kişisel özelliklerden geldiğini iddia etmekte; akışın değişken durumsal etkenler ile, değişmesi çok kolay olmayan stabil kişisel özellikler arasında bir yerlerde olduğunu öne sürmektedir. Yine Fullagar ve Kelloway, akış deneyiminin tamamen ve net bir şekilde Luthans, Avolio vd. (2005) tarafından ortaya atılmış olan pozitif örgütsel davranış kriterleri ile örtüştüğünü iddia etmektedir. Görev odaklılığının psikolojik sermayenin temelini oluşturduğu ve akışın da görev odaklı olduğu ve psikolojik sermayenin operasyonelleştirilmesi için gerekli mekanizmalara çok iyi uyum sağladığı belirtilmektedir.

Psikolojik sermayenin önemli sonuçlarından biri olan tükenmişliğin aynı zamanda akış deneyiminin de önemli öncüllerinden olmasının da, bu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir durum olduğu söylenebilir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların, tükenmişlik seviyelerinin de düşük olması önermesi; akış için önemli zemin yaratan içsel motivasyon, öznel iyi oluş ve meydan okuma gibi davranışlarla ters yönlü ve güçlü bir ilişkide olduğu öne sürülebilir. Benzer durum yine psikolojik sermayenin strese dair çıktıları için de söylenebilir. Yüksek psikolojik sermaye sahibi çalışanların stres seviyelerinin de düşük olması beklenmekte ve bunun da akışın öncüllerinden bitkinlik ve yorgunluk ve tükenmişlik ile benzer; öznel iyi oluş ve içsel motivasyon ile ise ters ve güçlü bir ilişki içinde olduğu iddia edilmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek kişilere ait muhtemel yüksek performans ve gayret durumunun da akış durumuna geçiş için önemli olan meydan okuma haline öncüllük edeceği düşünülmektedir.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sermaye ile akış deneyimi arasındaki muhtemel bir ilişki ön görülmekte ve benzer şekilde işe tutulma ile de bu

değişkenlerin ilişki içinde olduğu iddia edilmekte ve bu ilişkiler ise şu hipotezler ile sunulmaktadır:

Hipotez 20: Çalışanın psikolojik sermayesi ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 21: Çalışanın psikolojik sermayesi ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 22: Çalışanın psikolojik sermayesi ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 23: İşe tutulma alt boyutları, psikolojik sermaye ile akış deneyimi alt boyutları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

5. PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ARACILIK ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülke teknolojilerine yön veren ve ülkemiz için kritik bir öneme haiz olan savunma sanayi, son yıllarda giderek artan personel sayısı ve ürünleri ile dikkat çekmektedir. Çıktıları ile birçok başka sektörü, gerek teknoloji gerek ise ürün ile besleyen savunma sanayinde çalışan personel, yüksek kalifikasyona sahip bireylerden oluşmaktadır. Uzun yıllardır önemli bir yol kat eden sektör işletmeleri, son zamanlarda artan bir şekilde çalışan memnuniyeti ve verimlilik konularına ciddi yatırımlar gerçekleştirmektedir.

Araştırma, Türk Savunma Sanayi işletmelerinde görev alan personele ait adalet algısı ve psikolojik sermayesinin, daha verimli, daha üretken bir ruh hali olan akış deneyimi durumlarını ne şekilde etkilediği ve bu etkide işe tutulmanın payının ne olduğunu izah etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç kapsamında, işine “sıkı sıkı” sarılmış ve hatta iş yaparken zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyen çalışanların bu davranışına, örgüt içindeki adalet algılarının bir etkisi olup olmadığı; personelin kendine ait psikolojik özelliklerinin ise adalet algısından bağımsız olarak bu pozitif ruh halini ne derecede etkilediğinin araştırılması planlanmaktadır.

Bu çalışmadaki değişkenlere ait ilişkilerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkacak bulgulardan dört farklı fayda elde edileceği ön görülmektedir. Öncelikle, sektör çalışanlarının, pozitif bir ruh haline sahip olmanın önemini, öncüllerini ve etkilerini anlaması ve bunları irdeleyerek işlerine yansıtmasının gerek kendi motivasyon ve iş tatmini için, gerek ise verimlilik, ortaya çıkan işin kalitesi ve üretkenlik kapsamında faydalı olacağı öne sürülmektedir. Yani çalışanlara olacak muhtemel bir fayda ön görülmektedir. Benzer şekilde yöneticilerin de, çalışanların hangi durumlarda işe adanmış, üretken ve motive olduğunu anlaması kapsamında bazı faydalı çıktılar elde edileceği düşünülmektedir. Çalışana ait olumlu ruh halinin desteklenmesi sonucunda ortaya çıkacak verim, kalite ve motivasyon artışının yöneticilerin ilgisini çekeceği düşünülmektedir. Aynı

zamanda işletmelerin insan kaynakları uygulamacılarının da bu sonuçlardan faydalanabileceği ön görülmektedir. Değişen sektör, çalışan ve çevreyi de göz önünde bulundurarak, çalışanlara ait adalet algısının ve psikolojik sermayenin iş çıktıları nasıl etki ettiğinin analiz edilmesi bu kapsamda tavsiye edilmektedir.

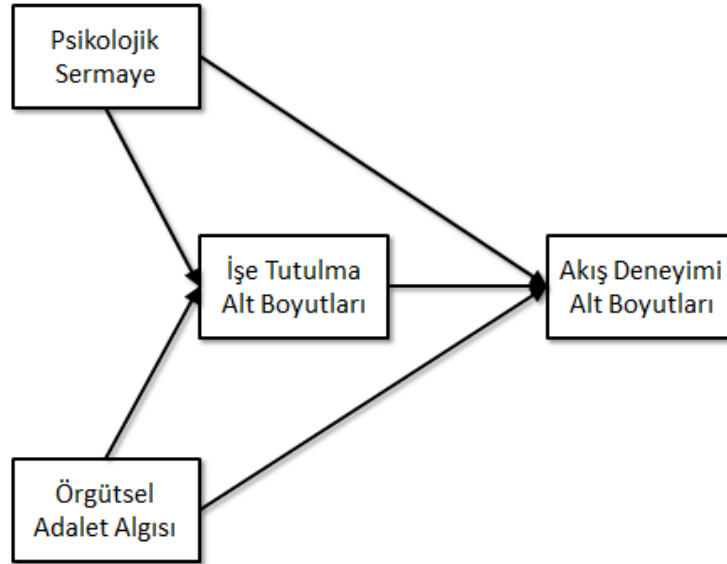
Üretim, örgüt yapıları, finans, pazarlama ve strateji kapsamında oldukça olgunlaşmış olan savunma sanayi özel kurumlarının gelecekteki rekabetinin insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın faydalı çıktılar sağladığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan ve dünyada da son zamanlarda oldukça dikkat çeken pozitif psikoloji akımına ait akış ve işe tutulma kavramları nispeten yeni ve popüler kavramlardır. Bunun yanı sıra bu yeni kavramlar kapsamında, yazında hatırı sayılır bir geçmişi olan ve birçok görgül araştırma ile rüşdünü ispatlamış adalet algısı ve psikolojik sermaye kavramları ile birlikte, özellikle bu evrende, önceden sınanmamış bir ilişki ele alınmaktadır. Bu kapsamda başka bir fayda olarak araştırmanın yazına olacak muhtemel katkısından bahsedilebilir. Henüz ülkemizde nispeten daha az görgül çalışmada sınanmış bu değişkenler kapsamında, araştırmanın çıktıları faydalı yol göstericiler olacağı tahmin edilmektedir. Araştırmaya konu olan değişkenler, örneklemden bağımsız olarak, oldukça derin ve birçok araştırma ile test edilmesi, detaylandırılması gereken değişkenlerdir. Bu kapsamda, gerek çıktıları gerek ise diğer araştırmalara muhtemel girdileri açısından bu araştırmanın kıymetli olduğu yinelenmektedir. Benzer şekilde, çok az ele alınmış savunma sanayi evrenine de dikkat çekilmekte, bu evrende daha çok örgütsel davranış ve insan kaynakları araştırmasının yapılması gerektiğine işaret edilmektedir.

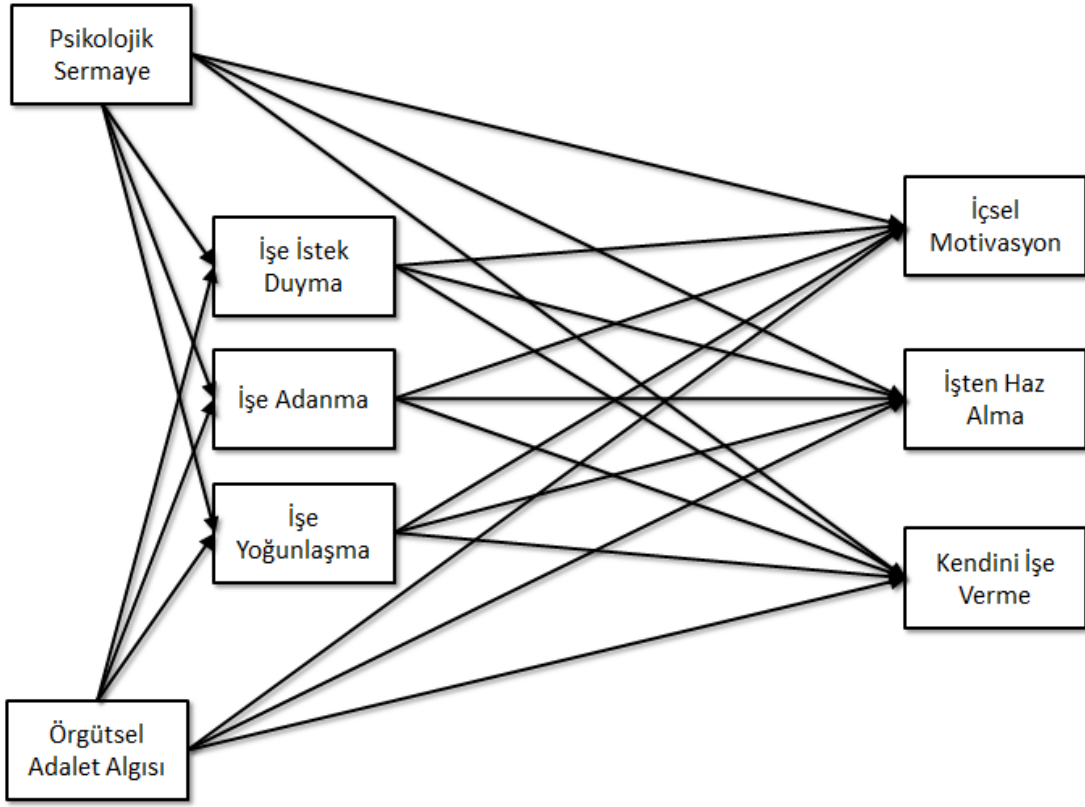
Bu kapsamda, işe tutulma ve akış deneyimi konularının henüz ülkemizde görgül olarak yeteri kadar araştırılmamış olması ve özellikle savunma sanayinde ilk defa araştırılacak olması; bu araştırmanın, gerek yazında önemli bir boşluğu doldurması, gerek başka araştırmalara öncülük etmesi ve gerek ise uygulama alanına büyük bir katkıda bulunmasının kuvvetle muhtemel olduğu değerlendirilmektedir.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Kavramsal çerçevede izah edilen değişkenler arasındaki öngörülen ilişkiyi ortaya koymak amacı ile oluşturulan araştırma modeli Şekil 6’da, detay modeli ise Şekil 7’de verilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel adalet algısı ve psikolojik sermayenin akış deneyimi üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etkiye işe tutulmanın ne derece aracılık ettiği sınanmıştır. Modelden de anlaşılacağı üzere bu çalışmada aynı zamanda yazında birbirlerine yakın kavramlar olduğu iddia edilen işe tutulma ve akış deneyimi arasındaki ilişki de ele alınmaktadır. Birbirine yakın olduğu iddia edilen bu iki değişkenin gerçekte ne kadar benzeştiği ve/veya ayrıştığı da sınanmıştır.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli



Şekil 7. Araştırmanın Detay Modeli

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir:

Hipotez 1: Çalışanın işe istek duyma davranışı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanın işe istek duyma davranışı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanın işe istek duyma davranışı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Çalışanın işe adanma davranışı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Çalışanın işe adanma davranışı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Çalışanın işe adanma davranışı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Çalışanın işe yoğunlaşma davranışı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Çalışanın işe yoğunlaşma davranışı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Çalışanın işe yoğunlaşma davranışı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe istek duyma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe adanma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe yoğunlaşma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile kendini işe verme davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile işten haz alma davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Çalışanın örgütsel adalet algısı ile içsel motivasyon davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 16: İŖe tutulma alt boyutları, örgütsel adalet algısı ile akıŖ deneyimi alt boyutları arasındaki iliŖkiye aracılık etmektedir.

Hipotez 17: ÇalıŖanın psikolojik sermayesi ile iŖe istek duyma davranıŖı arasında aynı yönlü bir iliŖki vardır.

Hipotez 18: ÇalıŖanın psikolojik sermayesi ile iŖe adanma davranıŖı arasında aynı yönlü bir iliŖki vardır.

Hipotez 19: ÇalıŖanın psikolojik sermayesi ile iŖe yoęunlaŖma davranıŖı arasında aynı yönlü bir iliŖki vardır.

Hipotez 20: ÇalıŖanın psikolojik sermayesi ile kendini iŖe verme davranıŖı arasında aynı yönlü bir iliŖki vardır.

Hipotez 21: ÇalıŖanın psikolojik sermayesi ile iŖten haz alma davranıŖı arasında aynı yönlü bir iliŖki vardır.

Hipotez 22: ÇalıŖanın psikolojik sermayesi ile içsel motivasyon davranıŖı arasında aynı yönlü bir iliŖki vardır.

Hipotez 23: İŖe tutulma alt boyutları, psikolojik sermaye ile akıŖ deneyimi alt boyutları arasındaki iliŖkiye aracılık etmektedir.

5.3. Evren, Örnekleme ve Veri Toplama Araçları

Tüm dünyada olduğu gibi günümüzde Türk Savunma Sanayiye olan ilginin de giderek artan bir eğilim içinde olduğu görölmektedir. Bu; hızla artan istihdam oranları, sürekli yükselen ciro ve ihracat değerleri ve ortaya çıkan ürünlerdeki nitel ve nicel geliŖmelerden anlaŖılmaktadır.

Sektörün ağırlıklı olarak mühendislik çözümleri sunan, araŖtırma geliŖtirme ve üretim geliŖtirme konularında uzmanlaŖmış bir yapıda olduğu görölmektedir. Bunun

yanında; vatan savunması vazifesi, caydırıcılık misyonu ve alanında dünya ile olan rekabeti de sanayiye önemli derece dinamizm katmaktadır. Ortaya çıkan ürünlerin hem askeri savunma ihtiyaçlarını karşılaması, hem kullanıcılar ve dost unsurların sağlık ve güvenliğine tehdit oluşturmaması, hem de olası tehditler ve düşmanlar kapsamında en iyi, en kullanışlı teknolojilerden oluşması gerekliliği sektörü birçok sektörden ayıran özelliklerdir. Bu kapsamda üretilen ürünler tehlikeli sınıftan (patlayıcı, yanıcı, parlayıcı), ileri teknoloji sınıfına kadar çok geniş bir yelpazededir. Sanayi ürünlerinin büyük çoğunluğu uzun ve titiz bir tasarım sürecinden geçmekte, birçok test ve denemeler ile prototipler sınanmakta ve sınırlı sayıda seri üretim yapılmaktadır. Bu yönü ile ürünlerin çoğu neredeyse “sıfırdan” başlayarak tasarlanmakta ve diğer sektörlerdeki seri üretim sayılarından çok daha az adetler ile üretilmektedir. Vatan savunmasının getirdiği sorumluluk bilinci, tehlikeli sınıftaki alanlar ve ürünlerle çalışma, takvim baskısı ve özgün ürün tasarlıyor olmak bu alanda çalışan personelin hem motivasyonunu hem de stres seviyelerini arttırdığı söylenebilir. Türk Savunma Sanayi bu yenilikçi ve dinamik yapısı sebebi ile dünyadaki çoğu örneklerinde de olduğu gibi, ülkenin yeni teknolojilerine öncü olan ve bu teknolojilerin ortaya çıkmasında elde edilen bilgi birikimi ile sivil sektöre de ilham vererek öncü olmaktadır.

Sektör çalışanlarının büyük çoğunluğunun lisans ve üstü derecede eğitim seviyesine sahip olması ve uzmanlık alanları kapsamındaki kalifikasyonları dikkat çekmektedir. Sektör ürün ve süreçleri genellikle temel mühendislik bilgileri üzerine oturan, ürüne has ve niş kabiliyetler gerektirmekte ve çalışanlar da bu yönde yeteneklerini geliştirmektedir. Sektörün emek yoğun ve kalifiye işgücü ihtiyacının yüksek olması, çalışanların önemini arttırmaktadır. Çalışanların “iş bulma” ve “ücret ve yan haklar” kapsamında kaygısı nispeten az olan personelden oluştuğu da gözlemlenmektedir. Sektör çalışanları iş kaynaklarına önem veren, rahat bir çalışma ortamı beklentisi olan, söz sahibi olmayı önemseyen ve emeklerinin karşılığını almayı bekleyen bireylerden oluşmaktadır. Karmaşık ürünlerin, yine karmaşık olan görevlerde kullanılıyor olması, stratejik öncelikler ve doğrudan ülke savunmasını etkileyen bir sektör olması nedeni ile Türk Savunma Sanayi işletmelerinde yüksek disiplin, detaylı planlama ve kontrol odaklı yönetim kültürünün daha baskın olduğu söylenebilir.

Türk Savunma sanayi işletmeleri sayısı büyük bir hızla artmakta olsa da temel olarak sektörü yönlendiren ana yüklenici ve diğer kurumsal işletmelerden söz etmek mümkündür. Bu kapsamda, araştırmanın evrenini Türk Savunma Sanayi özel işletmelerindeki 67.239 (SASAD, 2018) çalışan oluşturmaktadır. Çalışanlar, Türk Savunma Sanayinin, Savunma Sanayi Başkanlığı'nca (SSB) beyan edilen ilgili yılı cirosunu temsil eden ve Ankara ilindeki savunma sanayi kurumsal özel firmalarından seçilmiştir. Evreni temsil eden Türk Savunma Sanayi işletmelerinin 2018 yılı toplam cirosu 6.951 milyon dolar (1.810 milyon dolarlık sivil havacılık cirosu çıkartılmıştır) olarak açıklanmıştır (SASAD, 2018). Araştırma kapsamında çalışanlarından veri toplanan işletmelerin 2018 yılı toplam ciroları yaklaşık 5.000 milyon dolardır. Sektörün çalışan sayısı bir önceki yıla göre (44.740 çalışan; SASAD, 2017) büyük bir artış göstermiş gibi görünse de bunun temel sebebinin Askeri Fabrikalar Genel Müdürlüğü ve THY Teknik A.Ş.'nin personel sayısının bu yıl ilk kez net olarak girilmiş olduğu belirtilmektedir.

Bir evrene ait örneklem sayısının yeterliliği, eğer evrendeki eleman sayısı biliniyorsa şu formül ile hesaplanmaktadır:

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

Burada;

N= Evrendeki birey sayısı

n= Örneklem alınacak birey sayısı

p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

q= İncelenecek olayın görülmemiş sıklığı (1-p)

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer.

d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen +/- sapma olarak simgelenmiştir.

Bu formül kapsamında, araştırmanın örnekleminin, %95 güven düzeyinde ve %5 örneklem hatasıyla temsil edilecek evren büyüklükleri Tablo 1'de verilmektedir (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2004). Evren kapsamında ulaşılmaması gereken asgari katılımcı sayısı

382 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılar, kolayda örneklem yöntemine göre belirlenmiş ve farklı firmalara mensup, rastlantısal olarak seçilen 533 çalışandan oluşmaktadır. Toplanan veri birey düzeyinde analiz edilmiştir.

Tablo 1. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Gereli Asgari Örneklem Sayıları (0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası için)

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	67239	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	382	383	384

Araştırma kapsamında; demografik bilgiler (bkz. EK 1), akış deneyimi ölçeği (bkz. EK 3), işe tutulma ölçeği (bkz. EK 2), psikolojik sermaye ölçeği (bkz. EK 5) ve örgütsel adalet algısı ölçeği (bkz. EK 4) kullanılarak bir anket formu tasarlanmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik bilgileri ilerleyen bölümlerde arz edilmektedir.

Uygulama aracının tasarımı tamamlandıktan sonra, 2019 Nisan ayı içerisinde, Başkent Üniversitesi Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğüne müracaat edilmiş ve uygulanması kapsamında onay alınmıştır.

Anket, öncelikle savunma sanayinde görev almakta olan ve farklı deneyim yelpazesindeki küçük bir grup ile gözden geçirilmiş ve maddelerin katılımcılar üzerindeki algısı sınanmıştır. Bu kapsamda, örgütsel adalet algısı ölçeğine ait birinci maddedeki “*Mesai cetveli içindeki iş programım adildir*” ifadesi, “*Çalışma planı içindeki iş programım adildir.*” şeklinde değiştirilmiştir.

Sonrasında Google Forms ile bir elektronik anket hazırlanmıştır. Elektronik ortamlarda tasarlanan anketlere gönüllü olarak katılımın daha yüksek olduğu ön görülmektedir. Oluşturulmuş anket, gerek bilgisayar gerek ise akıllı telefonlardan kolayca doldurulacak şekilde tasarlanmıştır. Elektronik ortamda veri toplamak hem hızlı hem de daha güvenilir bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Elektronik anketlerin güvenilirlik ile ilgili güçlü yanı, soruların cevaplanmadan geçilememesi (böylelikle kayıp değer olması ihtimali ortadan kalkmaktadır) ve uygulama sonunda araştırmacı tarafından verilerin tek tek el ile giriş yapılmasına gerek olmamasıdır (tüm veriler ilgili dosya formatı ile

kolaylıkla indirilip, istatistik araçlarına yüklenebilmektedir). Benzer şekilde anketlere ait veriler de tek tek gözden geçirilmiş ve uygun olmayan yanıtlara (örn., tüm cevapların aynı değer işaretlendiği, mantıksız demografik veriler) rastlanmamıştır.

Anketin elektronik formunda da basılı kopyadan farklı olarak, anket uygulanma hızını, anketi uygulamaya yönelik katılımcının teşvik edilmesini ve verilerin doğruluğunu garanti altına almak amacıyla bazı sayısal alanlar, el ile giriş yerine aralık seçilmesine müsaade edecek şekilde güncellenmiştir. Bu kapsama, basılı anket formundaki yaş, kurumdaki çalışma süresi, savunma sanayindeki toplam çalışma süresi ve kurumun savunma sanayindeki hizmet süresi alanları, değer aralığı haline dönüştürülmüştür. Bu alanlara ait veriler araştırma için çok hassas olmadığı için, çözünürlüğünün aralık olarak değiştirilmesi uygun bulunmuştur. Söz konusu elektronik ankete ait ekran görüntüleri EK 6'da verilmektedir.

Uygulama kapsamında, savunma sanayini temsil edecek ciroya sahip kurumsal firmaların insan kaynakları ve yöneticileri ile irtibata geçilmiş ve Mayıs 2019 itibari ile anket uygulanmaya başlanmıştır. Benzer şekilde, araştırmacının da aynı sektörde çalışıyor olmasından dolayı, kendi bağlantılarına da anketi iletmiştir. Elektronik anketler cep telefonu ve e-posta ile hızla dağıtılmaya müsait olduğundan, çok daha geniş bir kitleye ulaşmak mümkündür ancak basılı kopyadan farklı olarak, toplam kaç aday katılımcıya anket dağıtıldığına dair net bir sayı verilememektedir. Ankete katılan bir firma, anketleri basılı olarak uygulamayı tercih etmiştir. Bu firmadan geri dönen 25 anketin 1 tanesi geçersiz olduğundan örneklem verisinden çıkarılmıştır. Anket uygulaması 10 Ekim 2019 tarihinde sona ermiş ve toplam 533 veriye ulaşılmıştır.

5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler üç aşamalı bir analize tabi tutulmuş ve bu analizlere ait çıktılara devam eden bölümlerde yer verilmiştir. İlk olarak katılımcılara veriler SPSS (versiyon 20) yazılımına hazır hale getirilmiş ve gerekli kodlamalar yapılarak ilgili veritabanı oluşturulmuştur. Daha sonra SPSS uygulaması aracılığı ile demografik veriler ve tanımlayıcı istatistikler raporlanmıştır. Bunun yanında değişkenler arası anlamlılıkların sınanması amacıyla, bağımsız örneklem t-Testi ve ANOVA kullanılmıştır. Sonrasında

ölçüm modeli ve yapısal modelin test edilmesi amacıyla aynı veritabanı SmartPLS (versiyon 3.2.8) yazılımına yüklenmiştir. Ölçüm modeli ve hipotezlerin sınanması yapısal eşitlik modellemesi/Structural Equation Modeling (YEM/SEM) ile yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi (bundan sonra YEM olarak anılacaktır), kuramsal yapılara ait değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin tahmin edilmesi ve yapılara ait hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılan istatistiksel bir yaklaşım olarak tanımlanmakta (Hoyle, 1995) ve temel olarak ölçüm modeli ve yapısal modelin sınanması gibi iki temel modelden oluştuğu belirtilmektedir. İsimlerinden de anlaşılacağı üzere ölçüm modeli, ölçüm modeline ait analizleri (gizil veya gözlenen değişkenlere ait tahminler) ve yapısal model ise model yapının analiz edildiği, değişkenler arasındaki ilişkinin sınanıldığı alt modellerdir.

Yazına bakıldığında YEM'in iki farklı tekniğinin olduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan ilki azami olabilirlik veya kovaryans temelli YEM (CB-SEM, Covariance Based Structural Equation Modeling) ve diğeri de komponent temelli, kısmi en küçük kareler YEM (bundan sonra KEKK-YEM olarak anılacaktır) (PLS-SEM, Partial Least Squares Structural Equation Modeling) tekniği olarak anılmaktadır. Bu araştırmada, model kapsamındaki değişkenlerin analizlerinde KEKK-YEM tekniğinden faydalanılmıştır.

KEKK-YEM, temelde çoklu regresyon analizleri ile faktör analizlerini birlikte değerlendiren bir yol analizi yöntemi olarak tanıtılmakta ve bağımlı bir değişken kümesinin, büyük bir bağımsız değişken kümesinden tahmin edilmesinde kullanılan bir yöntem olduğu ilave edilmektedir (Abdi, 2003). KEKK-YEM aynı zamanda, yapısal eşitliğe ait modellemenin tahmin edilmesinde, veriye ait dağılımsal varsayımları zorlamayan tekrarlı bir teknik olarak karşımıza çıkmakta (Fornell vd., 1996) ve bu yöntemin de doğrusal regresyon ile aynı olduğu ilave edilmektedir. Modelin izah edilmesinde varyans (R^2) ve anlamlı t değerlerinin kullanıldığı ve açıklanamayan varyansın minimize edilerek, R^2 değerlerinin maksimize edildiği de ilave edilmektedir. KEKK-YEM'in avantajlarından birisinin de, modele ait psikometrik özellikler ile yapısal modelin aynı anda analiz edilip değerlendirilmesine izin vermesi olarak açıklanmaktadır. KEKK yol analizinin, veriye ait normal dağılım ve büyük sayıda veriye ihtiyaç gibi kısıtlamalara daha az duyarlı olduğu; daha çok değişken ve daha az veri ile çalışmayı

mümkün kıldığı da belirtilmektedir. Buna ek olarak, belirli bir derecenin altında olmak şartı (madde başına azami %5) ile kayıp değerlere karşı oldukça gürbüz bir yöntem olduğu da belirtilmektedir. KEKK-YEM'e ait algoritma, ölçüm ve yapısal modele ait ilişkileri ayrı ayrı analiz ederek, çok sayıda yapı elemanı içeren küçük örneklem modellerinde bile analiz yapılmasına izin vermektedir.

Kovaryans temelli YEM'e (CB-SEM) kıyasla, KEKK-YEM'in parametrik olmayan veri kümelerini kullanabildiği yani analiz için verilerin normal dağılım gerektirmediği yinelenmektedir. Benzer şekilde KEKK-YEM ile elde edilen sonuçların yorumlanmasında ki-kare, RMSA ve NFI gibi uyuma dair değerlere ihtiyaç duyulmadığı örneklenmektedir. CB-SEM'in daha çok keşifsel araştırmalarda veya değişkenler arası ilişkilerin bilinmediği modellerde tercih edildiği belirtilmektedir. Özetle KEKK-YEM'in, kısmi modele ait yapıları, temel faktör analizi ve en küçük kareler regresyonu ile birleştirerek tahmin yaptığı ve bu özelliği ile CB-SEM'den ayrıldığı belirtilmektedir. Benzer şekilde, aracılık analizleri kapsamında, regresyon temelli Hayes'e ait PROCESS analizine kıyasla KEKK-YEM'in daha üstün bir yöntem olduğu çünkü örneğin bütün model yapısı parametre tahmininde eşzamanlı analiz edildiği ve ölçüm hatasını giderme kabiliyetine sahip olduğu belirtilmektedir. Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle (2019) da araştırmaların, kuramsal bir çerçeveyi tahmin etmeyi amaçladığı; araştırma modelinin karmaşık olduğu ve normallik kapsamında dağılım sorunları olduğu gibi durumlarda KEKK-YEM'in kullanılmasının gerektiğini önermektedir.

KEKK-YEM tekniğinin son yıllarda oldukça güçlendiği ve tercih edilme oranının arttığı hatta kovaryans bazlı YEM'in de ötesine geçtiği öne sürülmektedir. Bu teknik ve tekniği kullanan yazılımların kullanıldığı araştırmalara, SSCI başta olmak üzere önemli indeksli dergilerde de sık sık karşılaşılmaktadır. Araştırmada kullanılan SmartPLS yazılımı KEKK-YEM kapsamında en çok tercih edilen yazılım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeniden örnekleme (bootstrapping), KEK-YEM yöntemi tarafından kullanılan ve bir model kapsamında istatistiksel çıkarım yapmaya yarayan bir yöntemdir. KEKK-YEM yöntemi, verilerin normal dağıldığını varsaymaksızın, parametrik olmayan bir yeniden örnekleme tekniğini kullanmaktadır. Yeniden örnekleme tekniği, örneklem baz alınarak çok sayıda alt örneklemler yaratıp bunların içinden (aynı popülasyonlar kapsamında)

rastgele veriler almak üzerine kurulmuştur. Hair vd. (2011), yeniden örnekleme sayısının yüksek olması gerektiğini, en azından geçerli gözlem sayısı kadar olması gerektiğini belirtmekte ve 5.000 yeniden örnekleme sayısını önermektedir. Bu kapsamda bu çalışmada, yeniden örnekleme yöntemi 5.000 defa uygulanmıştır.

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

5.5.1. İşe tutulma ölçeği

Çalışanların işe tutulma davranışlarını ölçmek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılan 9 maddelik “Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Kısa Formu (UWES-9)” tercih edilmiştir (bkz. EK 2).

İşe tutulma düzeyinin ölçülmesinde, Schaufeli ve ark. (2002) tarafından geliştirilen “Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin” (UWES- Utrecht Work Engagement Scale) en yaygın kullanılan ölçüm aracı olarak öne çıktığı görülmektedir (Farndale vd., 2014; Schaufeli vd., 2017). Araştırmacılar ölçeği geliştirmek için biri 314 ve diğeri 619 üniversite öğrencilerinden oluşan iki ayrı örneklem grubu ile iki ayrı çalışma gerçekleştirmiştir. Geliştirilen ölçeğin ilk versiyonunda toplam 24 madde olduğu ancak çalışmalar sonucunda 17 maddeye düşürüldüğü belirtilmektedir. Ölçeğin üç boyuttan oluştuğu ve (işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma) doğrulayıcı faktör analizi kapsamında tek boyutlu alternatifine göre çok daha uygun sonuçlar ile karşılaşıldığı iletilmektedir. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayılarının; işe istek duyma için 0,68 ve 0,80, işe adanma için 0,91 (iki örnekleme de aynı) ve işe yoğunlaşma için 0,73 ve 0,75 olduğu raporlanmaktadır.

Daha sonra Schaufeli, Bakker ve Salanova'nın, 2006 yılında 17 maddelik ölçeğin UWES-9 isimli 9 maddelik kısa formunu geliştirdiği görülmektedir. Ölçeğin ilk 17 maddelik formunun sadece üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem üzerinden geliştirilmesi eleştiri toplasa da, daha sonradan geliştirilen ölçeğin ve kısa formunun verisinin daha geniş ve uygun bir örneklemeden toplanmasının bu eleştirileri azalttığı

belirtilmektedir. Kısa formun geliştirilmesinde 10 ülkeden (Almanya, Afrika, Avusturya, Belçika, Finlandiya, Fransa, Güney Norveç, Hollanda, İspanya ve Kanada) elde edilmiş verilerden faydalandığı, tek faktörlü yapıya nazaran, üç faktörlü yapısının daha iyi uyum gösterdiği öne sürülmektedir. Toplam üç boyut için üçer faktör belirlendiği ve bunların da Cronbach alfa iç tutarlık değerlerinin 0,60 ile 0,88 aralığında değiştiği raporlanmaktadır. UWES-9 ölçeğinin, UWES-17 ölçeği ile yüksek korelasyon değerlerine sahip olduğu ve bu kapsamdaki korelasyon katsayılarının 0,83 ile 0,95 arasında değiştiği rapor edilmektedir.

Eryılmaz ve Doğan (2012), UWES'in psikometrik niteliklerinin incelenmesi çalışmasında, UWES-17 ve UWES-9 ölçeklerini Türkçeye uyarladığı ve sınıadığı görülmektedir. Ölçek 5'li Likert tipinde olup seçenekler "Hiç Uygun Değil" ile "Tamamen Uygun" arasında değişmektedir. UWES-17'de olduğu gibi UWES-9'da da üç boyutlu bir yapı oluşturulduğu ve yine her bir alt boyutun üçer adet madde ile temsil edildiği (İşe istek duyma: 1, 2 ve 5. maddeler; İşe adanma: 3, 4 ve 7. maddeler; İşe yoğunlaşma: 6, 8 ve 9. maddeler) belirtilmektedir. Kısa formun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise tüm ölçek için 0,91, işe istek duyma için 0,85, işe adanma için 0,84 ve işe yoğunlaşma için ise 0,76 olarak raporlanmaktadır. Aynı zamanda, UWES-9'un UWES-17 ile benzerliği de incelenmiş ve bu kapsamda tüm ölçek için 0,97 ($p<0,001$), işe istek duyma için 0,92 ($p<0,001$), işe adanma için 0,95 ($p<0,001$) ve işe yoğunlaşma için 0,93 ($p<0,001$) korelasyon bulunduğu raporlanmıştır. Özetle Eryılmaz ve Doğan tarafından geliştirilen 9 maddelik UWES-TR ölçeğinin, Schaufeli ve ark. (2002) tarafından geliştirilen ve yazında kabul gören UWES-9 ve UWES-17 ölçeği ile arasındaki korelasyonun çok yüksek olduğu belirtilmektedir.

Bu araştırmada mevcut bir ölçeğin daha kısa bir versiyonu tercih edilmiştir çünkü işverenlerin çalışanlar üzerindeki zaman baskısının, araştırmacıların çalışma saatlerinde uygulayacağı anketleri; geçerli, güvenilir fakat daha kısa ölçekler geliştirmeye zorladığı belirtilmektedir (Fisher, Matthews, ve Gibbons, 2015). Aynı zamanda kısaltılmış ölçeklerin çalışanın yorgunluk ve gerginliğini düşürdüğü ve katılıma karşı olan niyetini artırdığı; uzun anketlerin zaman kaybı olarak algılanabileceği de iletilmektedir (Burisch, 1984). Bu gerekçeler değerlendirilerek, 17 madde olarak geliştirilen UWES ölçeğinin, Türkçeye uyarlanmış ve korelasyonu UWES-17 ile çok yüksek çıkan UWES-9 ölçeği kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

5.5.2. Psikolojik sermaye ölçeği

Çalışanların psikolojik sermayelerini ölçmek için Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından 24 maddelik bir ölçek olarak geliştirilen ve daha sonra Avey, Avolio ve Luthans (2011) tarafından 12 maddelik kısa formu oluşturulan ve Türkçeye uyarlaması Oruç (2018) tarafından yapılan “Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu” tercih edilmiştir (bkz. EK 5).

Günümüzde pozitif psikoloji yazınındaki görgül araştırmaların kayda değer bir miktarında kullanılmış ve kendini ispatlamış olan Luthans ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği psikolojik sermaye ölçeği (PCQ - Psychological Capital Questionnaire) toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte psikolojik sermayeye ait dört alt boyut altışar madde ile temsil edilmektedir. Ölçekteki ifadeler, “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında değişen 6’lı Likert tipi ölçek üzerinden kurgulanmıştır. Ölçeğin ilk geliştirme sürecinde toplam dört adet örneklem ile çalışılmıştır. İlk iki örneklem Amerikan üniversitelerindeki işletme öğrencilerinden oluşmakta ve diğer iki örneklem ise Amerikan firmalarından oluşmaktadır. İlk örneklem 167 üniversite öğrencisinden, ikinci örneklem 404 üniversite öğrencisinden, üçüncüsü üretim sektöründe hizmet veren bir işletmenin 115 çalışanından ve son örneklem ise bir sigorta şirketinin 144 çalışanından oluşmaktadır. Ölçek geliştirme araştırmalarının sonucunda, psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları için sırası ile (0,75, 0,84, 0,85, 0,75); (0,72, 0,75, 0,80, 0,76); (0,74, 0,69, 0,76, 0,79); ve (0,71, 0,71, 0,66, 0,72) iç tutarlılık katsayılarına ulaşıldığı belirtilmektedir.

2011 yılında Avey, Avolio ve Luthans, 24 maddelik ölçeğin kullanılabilirliğini sorgulamış ve çalışanların çok maddeli ölçeklere cevap vermeye çok daha az istekli olmasından ve çalışma ortamındaki kısıtlı zamandan ötürü ölçeğin kısa formu üzerinde çalışmış ve 12 maddelik psikolojik sermaye ölçeği kısa formunu geliştirmiştir. Psikolojik sermaye ölçeği kısa formu (PCQ-12), 24 maddelik uzun formunda olduğu gibi yine dört alt boyutu ölçmektedir. Bu kapsamda öz-yeterlilik 3 (1,2 ve 3. maddeler), umut 4 (4, 5, 6 ve 7. maddeler), iyimserlik 2 (11 ve 12. maddeler) ve dayanıklılık 3 (8, 9 ve 10. maddeler) madde tarafından ölçülmektedir. Ölçek dünyada birçok dile çevrilmiş, yaygın şekilde kullanılmış ve sınanmıştır.

Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Oruç (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Oruç'un, ölçek uyarlama çalışması kapsamındaki örnekleme üniversite idari personelinden oluşmaktadır. Öncelikle ölçeğin dil geçerliliği üzerinde çalışılmış ve, çeviri ve geri çeviri tekniği ile orijinal ölçek ile olan uyuma bakılmıştır. Daha sonra ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanması doğrulayıcı faktör analizi ile; güvenilirlik analizinin ise Cronbach Alpha iç tutarlık yöntemi ile incelendiği belirtilmektedir. Yapılan analizler sonucunda, orijinal ölçekteki dört boyutlu yapı doğrulanmıştır. Ölçek 6'lı Likert tipinde olup "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" aralığındaki ifadeleri içermektedir. Ölçek sonucunda elde edilen yüksek puanların, benzer şekilde psikolojik sermayenin yüksekliğine işaret ettiği öne sürülmektedir. Oruç çalışması sonucunda uyarlanan ölçeğin psikolojik sermaye düzeyini ölçmek için yeterli geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu raporlamıştır.

Ölçek kapsamındaki tüm bu çalışmalar ve görgül uygulamalar da incelendikten sonra 12 maddeden oluşan ve Türkçeye uyarlaması Oruç (2018) tarafından yapılan "Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu"nun kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

5.5.3. Örgütsel adalet algısı ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, pek çok araştırma ile geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ve Türkçeye uyarlaması Gürbüz ve Mert (2009) tarafından gerçekleştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır (bkz. EK 4).

Orijinal ölçeğe ait dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 faktör, 20 madde altında toplanmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Gürbüz ve Mert (2009) tarafından kamu sektöründen 254 katılımcı ile gerçekleştirilen bir çalışma ile yapılmıştır. Gürbüz ve Mert ölçeğe ait güvenilirlik katsayısını 0,90 olarak raporlamış ve sonrasında ülkemizde de birçok araştırmada kullanılmıştır (örn., Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Turunç, 2011; Yavuz, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı da Niehoff ve Moorman tarafından 0,93 olarak raporlanmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş olup "kesinlikle katılıyorum" ile

“kesinlikle katılmıyorum” değerleri arasında değişmektedir. Ölçekteki boyutlardan dağıtım adaleti 5 madde ile (1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler), süreç adaleti 6 madde ile (6, 7, 8, 9, 10 ve 11. maddeler) ve etkileşim adaleti ise 9 madde (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. maddeler) ile ölçülmektedir.

5.5.4. Akış deneyimi ölçeği

Çalışanların akış deneyimi davranışlarını ölçmek amacıyla, Bakker (2008) tarafından geliştirilen, gerek yabancı araştırmalarda gerek ise yerli araştırmalarda sıkça kullanılan ve Türkçeye uyarlaması Çetin, Basım ve Çelik (2016) tarafından gerçekleştirilen “Akış Ölçeği (WOLF - Work-related flow Inventory)” tercih edilmiştir (bkz. EK 3).

Ölçeğe ait üç alt boyut olan, kendini işe verme 4 madde ile (1, 2, 3 ve 4. maddeler), işten haz alma 4 madde ile (5, 6, 7 ve 8. maddeler) ve içsel motivasyon 5 madde ile (9, 10, 11, 12 ve 13. maddeler) olmak üzere toplam 13 madde ile ölçülmektedir. Ölçeğin ülkemize uyarlanması çalışması kapsamında Çetin ve arkadaşları tarafından 190 katılımcılı bir örneklem ile çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, orijinal ölçekteki üç faktörlü yapının doğrulandığı ve ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0,90; kendini işe verme, işten haz alma ve içsel motivasyon Cronbach alfa katsayılarının sırasıyla 0,80, 0,92 ve 0,78 olduğu raporlanmaktadır. Ölçek ifadeleri 7’li Likert formatında tasarlanmış olup ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” aralığında değişmektedir.

5.5.5. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Hair ve diğerleri (2016), KEKK-YEM aracılığı ile hipotezlerin sınanmasından önce, ölçüm modeline ait güvenilirliğin ve geçerliliğin belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırma modelinin analizinden önce araştırmada yer alan yapıların geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında; iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayırma geçerliliği (discriminant validity) değerlendirilmiştir.

İç tutarlılık güvenilirliği (Internal Consistency Reliability) için geleneksel yaklaşım olan Cronbach Alfa, gözlenen gösterge değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonları kapsamındaki güvenilirliğin tahminlemesi olarak karşımıza çıkmakta ve (5.1)'deki gibi hesaplanmaktadır:

$$Cronbach's\ \alpha = \left(\frac{M}{M-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^M s_i^2}{s_t^2} \right) \quad (5.1)$$

Denklemden s_i^2 , M adet maddede ($i=1, \dots, M$) ile ölçülen, yapıya ait i maddesinin varyansı; s_t^2 ise yapıya ait tüm M maddelerin toplam varyansını ifade etmektedir. Cronbach Alfa, tüm maddelerin eşit şekilde güvenilir olduğunu varsaymaktadır (örn., tüm maddelerin yapı içinde aynı dış yüklerle sahip olduğunu varsayar). Ancak KEKK-YEM, maddelerin kendi içlerindeki güvenilirlikleri kapsamında onları önceliklendirmektedir. Diğer taraftan, Cronbach Alfa, ölçeklerdeki madde sayısına hassastır ve genellikle iç tutarlılık güvenilirliğini düşük tahmin etme eğilimindedir. Cronbach Alfa'ya ait bu sınırlılıklar kapsamında, maddelere ait farklı dış yükleri göz önünde bulunduran ve (5.2)'deki gibi hesaplanan birleşik güvenilirliğin (CR, Composite Reliability) daha uygun olduğu değerlendirilmektedir.

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^M l_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^M l_i \right)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)} \quad (5.2)$$

Burada;

ρ_c = Birleşik güvenilirlik katsayısını,

l_i = Maddenin standardize edilmiş dış yükünü,

M = Toplam madde sayısını,

e_i = Maddenin ölçülen hatasını,

$var(e_i)$ = Maddenin ölçülen hatasının varyansını ($1 - l_i^2$) ifade etmektedir.

Birleşik güvenilirlik 0 ile 1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Bu araştırmada iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa ve birleşik

güvenilirlik (CR) katsayıları birlikte incelenmiştir. Bu kapsamda Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayılarının 0,70'den büyük olması gerektiği önerilmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2016; Fornell ve Larcker, 1981).

Birleşme geçerliliği (Convergent Validity), bir ölçümün aynı yapıdaki başka bir ölçüm ile olan aynı yönlü korelasyonunun derecesidir ve araştırmacılar tarafından dış yüklerin ve açıklanan ortalama varyans (AVE, Average Variance Extracted) değerlerinin analiz edilerek değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda, bu araştırmada birleşme geçerliliğinin tespitinde, faktör yükleri (dış yükler) ile açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin 0,708'den; açıklanan ortalama varyans değerinin de 0,50'den büyük olması beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2016; Fornell ve Larcker, 1981). Araştırmada yer alan yapıların iç tutarlılık güvenilirliği ve birleşme geçerliliği ile ilgili sonuçlar Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken		İfade	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Akış Deneyimi	İşsel Motivasyon	AD9	0,695	0,820	0,875	0,584
		AD10	0,781			
		AD11	0,817			
		AD12	0,735			
		AD13	0,785			
	İşten Haz Alma	AD5	0,919	0,935	0,954	0,840
		AD6	0,949			
		AD7	0,958			
		AD8	0,835			
	Kendini İşe Verme	AD1	0,736	0,847	0,896	0,685
		AD2	0,873			
		AD3	0,819			
AD4		0,875				
İşe Tutulma	İşe Adanma	IT3	0,935	0,876	0,924	0,803
		IT4	0,926			
		IT7	0,823			
	İşe İstek Duyma	IT1	0,928	0,885	0,929	0,815
		IT2	0,927			
		IT5	0,850			
	İşe Yoğunlaşma	IT6	0,715	0,823	0,896	0,745
		IT8	0,920			
		IT9	0,936			

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE				
Psikolojik Sermaye	PS1	0,680	0,894	0,912	0,511				
	PS2	0,670							
	PS3	0,696							
	PS4	0,731							
	PS5	0,788							
	PS6	0,808							
	PS7	0,705							
	PS8	0,698							
	PS10	0,698							
	PS12	0,658							
	Örgütsel Adalet Algısı	OA1				0,647	0,964	0,968	0,605
		OA2				0,469			
OA3		0,595							
OA4		0,592							
OA5		0,611							
OA6		0,800							
OA7		0,828							
OA8		0,845							
OA9		0,816							
OA10		0,768							
OA11		0,725							
OA12		0,828							
OA13		0,825							
OA14		0,834							
OA15		0,858							
OA16		0,872							
OA17		0,844							
OA18		0,888							
OA19		0,902							
OA20		0,833							

Hair vd. (2016, s.113)'ne göre faktör yükleri 0,708'den büyük olmalıdır. Yazarlar faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini; faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise AVE ya da CR değerlerinin eşik değerinin altında olması durumunda, en düşük faktör yüküne sahip olandan başlanarak, ölçüm modelinden çıkarılmasını önermektedir. Bu nedenle psikolojik sermayenin 9 ve 11 numaralı ifadeleri (faktör yükleri sırası ile 0,544 ve 0,620), AVE değerlerinin eşik değerinin altında (0,476) olması nedeniyle ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Çıkarılan ifadelerden sonra hesaplanan AVE ve CR değerlerinin eşik değerlerin üzerine (0,511) çıkması nedeniyle faktör yükü 0,708'in altında olan diğer ifadeler ölçekten çıkarılmamıştır.

Yapıların Cronbach Alfa katsayılarının 0,820 ile 0,964 arasında; CR katsayılarının da 0,875 ile 0,968 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,469 ile 0,958 arasında; AVE değerlerinin de 0,511 ile 0,840 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilir.

Ayrışma geçerliliği (Discriminant Validity), bir yapının, diğer yapılar ile ayrışıp ayrışmadığının görgül standartlar kapsamında değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, ayrışma geçerliliğinin sağlanmış olması, yapının tekil ve modeldeki diğer yapılardan ayrıştığı anlamına gelmektedir. Ayrışma geçerliliğinin, araştırmacılar tarafından iki şekilde analiz edildiği belirtilmektedir. Bunlardan ilkinin *çapraz yükler (cross-loadings)* olduğu ifade edilmektedir. İlgili yapıdaki bir maddeye ait dış yüklerin, aynı yapıdaki çapraz yüklerden büyük olması gerektiği iletilmektedir. Bu kapsamda araştırmaya ait çapraz yükler Tablo 3'te verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, ilgili maddelere ait dış yükler, maddelerin ilgili faktörleri altında en yüksek değere sahiptir. Böylelikle, ayrışma geçerliliği kapsamında çapraz yükler kriterinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Çapraz Yükler)

	Akış Deneyimi			İşe Tutulma			ÖAA	PS
	İHA	İM	KİV	İA	İİD	İY		
AD1	0,3245	0,3643	0,7428	0,2901	0,2966	0,4997	0,1198	0,2540
AD10	0,5107	0,7824	0,4426	0,4729	0,4720	0,5201	0,1649	0,3281
AD11	0,5380	0,8211	0,5039	0,5300	0,5198	0,6235	0,1845	0,3727
AD12	0,5178	0,7349	0,3788	0,4766	0,4393	0,4774	0,2732	0,3269
AD13	0,5426	0,7859	0,4688	0,5264	0,4624	0,5429	0,2590	0,3515
AD2	0,5536	0,5384	0,8626	0,4760	0,4892	0,6530	0,1828	0,3785
AD3	0,3548	0,3973	0,8343	0,2854	0,3063	0,5956	0,0724	0,2118
AD4	0,5158	0,5449	0,8682	0,4669	0,4515	0,6683	0,1740	0,4434
AD5	0,9204	0,6373	0,5336	0,7416	0,6256	0,5912	0,2989	0,4390
AD6	0,9498	0,6543	0,5013	0,7882	0,6707	0,5915	0,3467	0,4665
AD7	0,9583	0,6720	0,5110	0,7766	0,6731	0,6021	0,3696	0,4626
AD8	0,8317	0,5891	0,4190	0,6322	0,6631	0,5082	0,3032	0,4277
AD9	0,5562	0,6887	0,3489	0,5532	0,4918	0,4215	0,3381	0,2959

IT1	0,6445	0,5208	0,4211	0,6989	0,9276	0,5278	0,3759	0,4902
IT2	0,6354	0,5277	0,4299	0,6965	0,9269	0,5513	0,3579	0,5352
IT3	0,7343	0,6244	0,4248	0,9345	0,7569	0,5957	0,3513	0,4776
IT4	0,7868	0,6504	0,4453	0,9254	0,7690	0,6165	0,4117	0,4523
IT5	0,6584	0,6397	0,4301	0,7146	0,8509	0,5771	0,3497	0,4200
IT6	0,5073	0,5534	0,3681	0,5135	0,4878	0,7143	0,2267	0,2575
IT7	0,6301	0,5159	0,3820	0,8235	0,5514	0,5331	0,2590	0,3909
IT8	0,5420	0,5837	0,7416	0,5717	0,5560	0,9205	0,1927	0,4172
IT9	0,5779	0,6317	0,7381	0,6011	0,5456	0,9365	0,1873	0,4010
OA1	0,3269	0,2488	0,1345	0,3193	0,3318	0,1896	0,6470	0,2592
OA10	0,2799	0,2604	0,1411	0,3117	0,3196	0,2030	0,7676	0,1721
OA11	0,2532	0,2512	0,1249	0,2740	0,3045	0,1492	0,7245	0,1765
OA12	0,2564	0,2278	0,1215	0,2986	0,2964	0,1774	0,8279	0,1741
OA13	0,2433	0,1947	0,1057	0,2883	0,2973	0,1581	0,8248	0,1709
OA14	0,2743	0,2342	0,1307	0,2882	0,2979	0,1407	0,8335	0,1488
OA15	0,3121	0,2529	0,1862	0,3321	0,3245	0,2002	0,8578	0,2226
OA16	0,3057	0,2492	0,1452	0,3151	0,3272	0,1798	0,8716	0,1795
OA17	0,2822	0,2725	0,1384	0,3116	0,3176	0,1902	0,8438	0,2136
OA18	0,3170	0,2649	0,1248	0,3406	0,3406	0,2050	0,8882	0,2202
OA19	0,3310	0,2918	0,1333	0,3629	0,3765	0,2023	0,9017	0,2199
OA2	0,1102	0,1487	0,0707	0,1223	0,1405	0,0833	0,4690	0,0554
OA20	0,3094	0,3010	0,1529	0,2986	0,3267	0,1920	0,8332	0,1990
OA3	0,2236	0,1627	0,0668	0,2135	0,2429	0,1210	0,5954	0,1734
OA4	0,2416	0,2047	0,1274	0,2707	0,2763	0,1977	0,5925	0,1288
OA5	0,3287	0,2609	0,1396	0,3497	0,3241	0,2040	0,6107	0,2345
OA6	0,2669	0,2479	0,1398	0,2824	0,2931	0,1709	0,8001	0,1785
OA7	0,2470	0,2466	0,0921	0,2947	0,3226	0,1522	0,8285	0,1545
OA8	0,3130	0,2798	0,1817	0,3277	0,3519	0,2220	0,8447	0,2309
OA9	0,2589	0,2306	0,1077	0,2622	0,3046	0,1512	0,8161	0,1334
PS1	0,2711	0,2898	0,2368	0,2439	0,2912	0,2434	0,1525	0,6804
PS10	0,2477	0,2201	0,2491	0,2189	0,3158	0,2088	0,1143	0,6976
PS12	0,4831	0,3523	0,2861	0,5039	0,5687	0,3339	0,3212	0,6583
PS2	0,3069	0,3186	0,2469	0,2750	0,3260	0,2745	0,1644	0,6697
PS3	0,2575	0,2656	0,2472	0,2670	0,2892	0,2844	0,0537	0,6964
PS4	0,2866	0,2720	0,3176	0,2768	0,2935	0,2996	0,0963	0,7310
PS5	0,3886	0,3523	0,3507	0,3992	0,3915	0,3729	0,0956	0,7885
PS6	0,4074	0,3410	0,3032	0,4034	0,3608	0,3283	0,1512	0,8085
PS7	0,4445	0,3868	0,3041	0,4836	0,5095	0,3498	0,3436	0,7047
PS8	0,2356	0,2514	0,2473	0,2475	0,2918	0,2360	0,0793	0,6978

Ayrıştırma geçerliliğinin tespitinde kullanılan ikinci yöntem ise Fornell-Larcker kriteri olarak belirtilmektedir. Temel olarak, AVE değerlerinin kareköklerinin kıyaslanması esasına dayanmaktadır. Bir yapıya ait AVE değerinin karekökünün, diğerlerinden büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Ayrıştırma Geçerliliği Sonuçları (Fornell ve Larcker Kriteri)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İşsel Motivasyon	(0,764)							
2. İşe Adanma	0,671	(0,896)						
3. İşe İstek Duyma	0,625	0,780	(0,903)					
4. İşe Yoğunlaşma	0,680	0,651	0,613	(0,863)				
5. İşten Haz Alma	0,698	0,804	0,717	0,627	(0,916)			
6. Kendini İşe Verme	0,569	0,474	0,480	0,736	0,544	(0,828)		
7. Psikolojik Sermaye	0,440	0,493	0,534	0,423	0,490	0,404	(0,715)	
8. Örgütsel Adalet	0,318	0,385	0,401	0,230	0,361	0,173	0,241	(0,778)

Tablodaki parantez içindeki değerler AVE'nin karekök değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde, her bir yapının açıklanan ortalama varyans değerinin karekökünün diğer yapılarla olan korelasyonlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Son yıllarda gerçekleştirilen detaylı araştırmalarda, ayrıştırma geçerliliğinin tespitinde kullanılan çapraz yükler ve Fornell ve Larcker kriterine ait performans sorgulanmaya başlanmış ve bu iki yöntemin de tek başına ayrıştırma geçerliliğinin tespitinde yeteri kadar güvenilir olamayabileceği öne sürülmüştür. Örneğin, aynı modele ait iki farklı yapının yüksek seviyedeki korelasyonunun, çapraz yükler yöntemi ile incelendiğinde başarısız olduğu; yapıdaki maddelere ait yüklerin birbirlerinde çok yakın olması durumunda da Fornell ve Larcker yönteminin sağlıklı çalışmadığı iddia edilmektedir.

Bu soruna bir çare olması açısından Henseler ve diğerleri (2015), heterotrait – monotrait ölçütünün (HTMT, heterotrait-monotrait ratio) değerlendirilmesini önermektedir. HTMT, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının (the heterotrait-heteromethod correlations) aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının (the monotrait-heteromethod correlations) geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Bu kapsamda HTMT, yapıların arasındaki ilişkiyi sınırlar ve yapıların göstergeleri, 1'den küçük ise bu yapıların birbirlerinden farklı olduğunu söyleyebileceğini belirtilmektedir.

Bu kapsamda, ayırma geçerliliğinin garanti altında alınması için HTMT kriteri de araştırmaya bir kriter olarak dahil edilmiştir. Bu, HTMT değerlerinin önceden tanımlanmış bir eşik değer ile karşılaştırılması anlamına gelmektedir. HTMT değerinin belirlenen bir eşik üzerinde olması, ayırt edicilik geçerliliğinin sorgulanması gerektiği anlamına gelebilmektedir. HTMT'nin eşik değeri ile ilgili de tartışmalar mevcuttur. Bazı araştırmacılar HTMT için 0,85 bir eşik değerini önermekte (Clark ve Watson 1995; Kline, 2011); bazı araştırmacılar ise 0,90 eşik değerini baz almaktadır (Gold vd., 2001; Teo vd., 2008). Kombine bir yaklaşım ile de yazarlar HTMT değerinin; 0,90'nın, içerik olarak birbirine uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olmasını gerektiğini belirtmektedir. (Henseler vd., 2015). Bu kapsamda HTMT değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Ayırma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İçsel Motivasyon								
2. İşe Adanma	0,788							
3. İşe İstek Duyuma	0,732	0,878						
4. İşe Yoğunlaşma	0,831	0,769	0,722					
5. İşten Haz Alma	0,798	0,883	0,790	0,719				
6. Kendini İşe Verme	0,665	0,531	0,538	0,852	0,592			
7. Psikolojik Sermaye	0,496	0,522	0,571	0,471	0,509	0,438		
8. Örgütsel Adalet	0,357	0,409	0,430	0,261	0,375	0,181	0,234	

Henseler vd. (2015), eşik değeri olan 0.90'nın üzerindeki yapıların ayrışma geçerliliği kapsamında sorun olduğunu belirtmekte ve bu değerin üzerindeki değişkenlerin ise birbirine çok yakın değişkenler olduğunu eklemektedir. Birbirinden ayrı kavramlar için ise HTMT değerinin 0,85 eşik değerinin altında olması gerektiği iletilmektedir. Bu kapsamda tablodaki değerler incelendiğinde işe tutulmaya ait iki alt boyut olan işe istek duyma ve işe adanmanın birbirlerinden ayrıştığı ancak sınır değerlerde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, işten haz alma ve işe adanma, ve kendini işe verme ve işe yoğunlaşma alt boyutlarının birbirlerine yakın olarak çıktığı gözükmektedir. Bu kapsamda, işe tutulma ile akış deneyiminin bazı alt boyutları kapsamında birbirine çok yakın kavramları temsil ettiği ve bu yönü ile de her ne kadar ayrışsa da, bu ayrışmanın sınırlarda olduğu söylenebilir.

Bu bölümde ele alından çapraz yükler, Fornell ve Larcker ve HTMT yöntemlerinin sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'teki bulgulara dayanarak ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

6. BULGULAR

6.1. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcılara ait toplanan demografik bilgiler bu başlık altında iletilmektedir. Söz konusu veriler katılımcıya ait ve kuruma ait bilgiler olarak iki farklı tabloda ele alınmakta ve yorumlanmaktadır. Katılımcılara ait demografik verilerin frekans ve yüzde bilgileri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcılara ait Demografik Veriler

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	365	68,5
	Kadın	168	31,5
Yaş	18-30	179	33,6
	31-45	298	55,9
	46-60	54	10,1
	60+	2	0,4
Eğitim Durumu	Ortaokul	2	0,4
	Lise	25	4,7
	Ön Lisans	31	5,8
	Lisans	227	42,6
	Yüksek Lisans	219	41,1
	Doktora	29	5,4
Kurumdaki Çalışma Süresi (yıl)	0-1	64	12,0
	1-3	113	21,2
	4-10	249	46,7
	11-20	74	13,9
	20+	33	6,2
Savunma Sanayindeki Çalışma Süresi (yıl)	0-1	43	8,1
	1-3	96	18,0
	4-10	255	47,8
	11-20	96	18,0
	20+	43	8,1

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde
Çalıştığı bölüm	Bilgi Teknolojileri	17	3,2
	Finans / Mali İşler / Muhasebe	15	2,8
	Hukuk	2	0,4
	İç Hizmetler / İdari İşler	11	2,1
	İnsan Kaynakları / Eğitim	25	4,7
	Kalite / Sertifikasyon / Test	95	17,8
	Lojistik / Bakım - Destek	11	2,1
	Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme	17	3,2
	Satın Alma / Tedarik	21	3,9
	Üretim / Arge / Tasarım / Analiz / Test / Proje	284	53,3
	Diğer	35	6,6
Pozisyon tipi	Beyaz Yaka	477	89,5
	Mavi Yaka	56	10,5
Yönetilen Personel Sayısı	Yok	377	70,7
	1-10	104	19,5
	11-50	36	6,8
	50+	16	3,0

Katılımcıların %68,5'inin erkeklerden ve %31,5'inin de kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların yarısından fazlasının (%55,9) 31-45 yaşları arasında olduğu, üçte birinden fazlasının (%33,6) 18-30 yaşları arasında olduğu, %10'nun 46-60 yaşları arasında ve binde 4'ünün de 60 yaşından fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcılarının %88,5 gibi yüksek bir oranının 45 yaş altı olduğu ve genç-orta yaşlı bir örnekleme ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun (%89,1) lisans ve üstü derecede eğitim seviyesinde sahip olduğu görülmektedir. Bu da bu örneklem için beklenen bir değer olmak üzere, beyaz yakalıların çoğunlukta olduğunun da bir göstergesidir. Nitekim %89,5 ile beyaz yakalıların daha yüksek katılım gösterdiği ve bu yüzdenin de eğitim yüzdesi ile neredeyse aynı olduğu bir çapraz sağlama olarak da yorumlanabilir. Eğitim durumlarının detaylarına bakıldığında, katılımcıların %42,6 ile en çok lisans derecesine sahip olduğu ve bunu yaklaşık aynı seviyede %41,1 ile yüksek lisans derecesinin takip ettiği görülmektedir. Bunu %5,8 ile ön lisans, %5,4 ile doktora, %4,7 lise ve binde 4 ile ortaokul izlemektedir. Yeri gelmişken pozisyon tipinden de bahsetmek gerekmektedir. Bu kapsamda katılımcıların %89,5'i beyaz yaka, %10,5'i ise mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Mavi yaka personelin nispeten daha az olmasında;

araştırmacının da bir beyaz yaka olması (kolayda örneklem kapsamında değerlendirilirse), mavi yakalı personelin bu tip anketlere katılıma daha az istekli olması ve elektronik posta ile iletilen anketlerin bazı kurumlarda bilgisayar tahsis edilmemiş mavi yakalara ulaşmamasının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların kurumlarındaki çalışma sürelerinde bakıldığında, yoğunluğun neredeyse yarıya yakınının (%46,7) 4-10 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bunu %21,2 ile 1-3 yıl, %13,9 ile 11-20 yıl, %12 ile 0-1 yıl ve %6,2 ile 20 yıldan fazla çalışanlar izlemektedir. Katılımcıların %66,8 gibi yüksek oranının kurumlarında 4 ve daha yüksek yıllarda çalışıyor olması, kurumlarını tanıdığı, kurumlarına ait kural ve işleyişi bildiği ve farkındalıklarının, yeni başlayanlara kıyasla daha çok olduğu söylenebilir. Bu kapsamda veri güvenilirliği üzerinde olumlu bir etkidenden bahsedilebilir. Bu güvenilirliğe sektördeki çalışma süreleri kapsamındaki verilerin de destek verdiği ve bu kapsamda katılımcıların %73,9 gibi büyük bir oranının savunma sanayinde en az 4 senelik deneyim sahibi olduğu görülmektedir. Sektörde çalışma süresi detayına bakıldığında yoğunluğun yine 4-10 yılda (%47,8) olduğu görülmektedir. Bunu %18'er pay ile 1-3 yıl ve 11-20 yıl izlemektedir. Toplam 1 yıldan az ve 20 yıldan çok çalışanların da araştırmanın örnekleminin %8,1'erlik dilimlerini oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların, kurumlarındaki bölümlerinin dağılımlarına bakıldığında, yarıdan çoğunun (%53,3) "Üretim / Arge / Tasarım / Analiz / Test / Proje" departmanlarında olduğu görülmektedir. Araştırma-geliştirme ve tasarım ağırlıklı sektörde bu oranın yüksek olması beklenmektedir. Bu oranı %17,8 ile "Kalite / Sertifikasyon / Test" departmanı izlemektedir. Bu noktada neden bu iki departmanda da test bölümlerinin olduğunun izah edilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Sektörün içinde çalışanların bunun nedenini bildiği varsayımı ile, AR-GE ve tasarım gibi bölümlere ait test birimleri ile kalite altında konuşlanmış test birimlerinin farklılık gösterebileceği düşünülmüş, o kapsamda bu şekilde bir grupta tasarlanmıştır. Diğer bölümlere ait oranların ise sırasıyla "Diğer" (%6,6), "İnsan Kaynakları / Eğitim" (%4,7), "Satın Alma / Tedarik" (%3,9), "Bilgi Teknolojileri" (%3,2), "Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme" (%3,2), "Finans / Mali İşler / Muhasebe" (%2,8), "İç Hizmetler / İdari İşler" (%2,1), "Lojistik / Bakım – Destek" (%2,1) ve "Hukuk" (%0,04) olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmada yöneticilere de bazı çıktılar sunulması planlandığından, yönetilen personel sayıları toplanmıştır. Sadece yöneticilik unvanının yeterli görülmemesi, kaç personelin yönetildiğinin de önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, örneklemin %70,7'sinin yönetici olmadığı görülmektedir. Bunu yaklaşık beşte bir ile (%19,5) 10 kişiye kadar olan bir ekibin yöneticilerini izlediği, sonrasında da %6,8 ile 11-50, %3 ile de 50'den fazla personele sahip yöneticilerin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında katılımcıların yaklaşık üçte birinin yönetici olduğu söylenebilir.

Değişkenler kapsamındaki analiz verileri Tablo 7'de verilmiştir. Veriler incelendiğinde, akış deneyimi 7'li Likert ölçeğinin ortalaması olan 3,5'in üzerinde bir ortalama ile 4,63 olarak gözlemlenmektedir. Bu kapsamda katılımcıların akış deneyimine kapılma deneyimlerinin frekansının yüksek olduğu söylenebilir. Değişkeni oluşturan faktörlerden 4,31 ile en düşük ortalamaya sahip olan içsel motivasyonu, 4,67 ile kendini işe verme ve 4,98 ile işten haz alma izlemektedir.

Tablo 7. Bağımlı-Bağımsız Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Alt Boyut	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	En Düşük	En Yüksek
Akış Deneyimi		4,63	1,06	4,62	1,00	7,00
	Kendini İşe Verme	4,67	1,08	4,75	1,00	7,00
	İşten Haz Alma	4,98	1,33	5,00	1,00	7,00
	İçsel Motivasyon	4,31	1,29	4,40	1,00	7,00
İşe Tutulma		3,78	0,79	3,89	1,11	5,00
	İşe İstek Duyma	3,64	0,91	3,67	1,00	5,00
	İşe Adanma	3,95	0,90	4,00	1,00	5,00
	İşe Yoğunlaşma	3,74	0,85	4,00	1,00	5,00
Psikolojik Sermaye		4,66	0,73	4,75	1,42	6,00
	Öz-yeterlilik	4,93	0,84	5,00	1,33	6,00
	Umut	4,68	0,85	4,75	1,25	6,00
	Dayanıklılık	4,55	0,86	4,67	1,00	6,00
	İyimserlik	4,39	1,12	4,50	1,00	6,00
Örgütsel Adalet Algısı		3,42	0,90	3,50	1,00	5,00
	Dağıtım Adaleti	3,12	0,96	3,20	1,00	5,00
	Süreç Adaleti	3,35	1,02	3,50	1,00	5,00
	Etkileşim Adaleti	3,62	1,01	3,78	1,00	5,00

İşe tutulma kapsamında katılımcıların ortalaması 3,78 olarak gözlemlenmektedir. Bu, 5’li Likert ölçeğine göre (ortalaması 2,5) yüksek bir değerdir. Bu kapsamda katılımcıların işlerine tutulma derecelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgu, araştırmanın başında da öne sürüldüğü üzere bu örneklemin işe tutulma seviyelerinin yüksek olduğu varsayımını destekleyen ve tabii ki sınanması gereken ham bir bilgi olarak değerlendirilmektedir. Alt boyutlara bakıldığında en düşük ortalamasının da yine yüksek olduğu ve 3,64 ile işe istek duyma olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 3,74 ile işe yoğunlaşma ve 3,95 ile işe adanma izlemektedir.

Psikolojik sermayeye ait 4,66’lık ortalamasının, ortalaması 3 olan 6’lı Likert ölçeği kapsamında yüksek olduğu söylenebilir. Bu kapsamda katılımcıların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu öne sürülebilir. Her ne kadar araştırmada tek boyutlu olarak ele alınmış olsa da, psikolojik sermaye alt boyutlarına bakıldığında, en düşük ortalamasının 4,39 ile iyimserlik olduğu gözükmektedir. Bunu sırası ile 4,55 ile dayanıklılık, 4,68 ile umut ve 4,93 ile öz-yeterlilik izlemektedir.

Örgütsel adalet algısına ait 3,42’lik ortalama, katılımcıların ortalamasının üzerinde bir adalet algısına sahip olduğunu gösterdiği söylenebilir. Her ne kadar araştırmada tek boyutlu olarak ele alınmış olsa da, örgütsel adalet algısı alt boyutlarına bakıldığında, en düşük algının dağıtım adaletine ait olduğu (3,12), daha sonra da bunu 3,35 ile süreç adaleti ve 3,62 ile etkileşim adaletinin izlediği görülmektedir. Her ne kadar bu değerler ortalamasının üzerinde olsa da, kendi aralarında değerlendirildiğinde, dağıtım adaletine ait algının diğerlerine kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya koyulması için bağımsız örneklem t-Testi uygulanmıştır. Analize ait özet sonuçlarına Tablo 8’de yer verilmiş olup detay tablolar EK 7’de sunulmuştur.

Tablo 8. Değişkenlerin Cinsiyet ile İlişkileri

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Psikolojik Sermaye	Erkek	365	4,8025	0,75044	1,612	0,108
	Kadın	168	4,6923	0,69481		
Örgütsel Adalet Algısı	Erkek	365	3,4222	0,91079	0,218	0,827
	Kadın	168	3,4039	0,87569		
İşe İstek Duyma	Erkek	365	3,6475	0,95468	0,255	0,799
	Kadın	168	3,6270	0,81878		
İşe Adanma	Erkek	365	3,9662	0,94204	0,589	0,556
	Kadın	168	3,9167	0,80810		
İşe Yoğunlaşma	Erkek	365	3,7005	0,87169	-1,654	0,099
	Kadın	168	3,8313	0,79753		
Kendini İşe Verme	Erkek	365	4,6616	1,09909	-0,347	0,729
	Kadın	168	4,6964	1,02446		
İşten Haz Alma	Erkek	365	5,0082	1,38288	0,786	0,433
	Kadın	168	4,9107	1,21162		
İçsel Motivasyon	Erkek	365	4,3332	1,34063	0,533	0,595
	Kadın	168	4,2690	1,17621		

Bu kapsamda değişkenlere ait ortalama puanların cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı, yani ortalamaların birbirlerine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık göstermediğinin gözlemlenmesi, Leventhal ve Lane'nin (1970), örgütsel adalet algısının cinsiyetlere göre farklılık gösterdiği önermesinin bu örneklem için doğru olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların yaşları kapsamında değişken ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bireylerin yaşına dair veri, 1 (18-30 yaş), 2 (31-45 yaş), 3 (46-60 yaş) ve 4 (60+ yaş) olarak 4 grupta toplanmıştır. Yaşa ait varyansların homojenliği Levene F testi ile sınanmış ve içsel motivasyon ($p=0,033$) dışındaki tüm değişkenler için grup varyanslarının aynı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ortalamalar, içsel motivasyon için Tamhane, diğer değişkenler için ise Tukey tekniği ile test edilmiştir. Analizlere ait özet bilgilere Tablo 9'da, detay verilere ise EK 8'de yer verilmektedir.

Tablo 9. Değişkenlerin Yaş ile olan İlişkileri

Değişken		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Adalet Algısı	Gruplar arası	20,246	3	6,749	8,712	0,000	1-2;1-3
	Gruplar içi	409,802	529	0,775			
	Toplam	430,049	532				
Psikolojik Sermaye	Gruplar arası	6,023	3	2,008	3,780	0,011	1-3
	Gruplar içi	280,982	529	0,531			
	Toplam	287,005	532				
İşe İstek Duyma	Gruplar arası	7,752	3	2,584	3,135	0,025	1-3
	Gruplar içi	436,009	529	0,824			
	Toplam	443,761	532				
İşe Adanma	Gruplar arası	6,468	3	2,156	2,678	0,046	-
	Gruplar içi	425,898	529	0,805			
	Toplam	432,366	532				
İşe Yoğunlaşma	Gruplar arası	9,392	3	3,131	4,412	0,004	1-3; 2-3
	Gruplar içi	375,384	529	0,710			
	Toplam	384,776	532				
Kendini İşe Verme	Gruplar arası	15,241	3	5,080	4,480	0,004	1-3; 2-3
	Gruplar içi	599,879	529	1,134			
	Toplam	615,120	532				
İşten Haz Alma	Gruplar arası	9,468	3	3,156	1,790	0,148	-
	Gruplar içi	932,887	529	1,763			
	Toplam	942,355	532				
İçsel Motivasyon	Gruplar arası	21,094	3	7,031	4,302	0,005	1-3; 1-4
	Gruplar içi	864,627	529	1,634			2-3; 2-4;
	Toplam	885,721	532				3-4

Bu kapsamda, işe adanma ($F=8,712$; $p>0,05$) ve işten haz alma ($F=1,790$; $p>0,05$) boyutları yaşa göre farklılaşmamakta ancak diğer boyutlarda anlamlı farklılaşmalar olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar kapsamındaki karşılaştırmalar Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10. Yaş Bazında Anlamlı Farklılıklar

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Adalet Algısı	18-30	179	3,6891	0,91405
	31-45	298	3,2807	0,85825
	46-60	54	3,2556	0,88880
	60+	2	3,5750	0,67175
Psikolojik Sermaye	18-30	179	4,6659	0,73531
	31-45	298	4,7779	0,72291
	46-60	54	5,0370	0,74411
	60+	2	5,1000	0,42426
İşe İstek Duyma	18-30	179	3,5531	0,95994
	31-45	298	3,6320	0,89805
	46-60	54	3,9568	0,77985
	60+	2	4,3333	0,47140
İşe Yoğunlaşma	18-30	179	3,6723	0,82371
	31-45	298	3,7125	0,87603
	46-60	54	4,1049	0,70287
	60+	2	4,5000	0,70711
Kendini İşe Verme	18-30	179	4,5391	1,04861
	31-45	298	4,6661	1,09909
	46-60	54	5,1250	0,92496
	60+	2	5,3750	0,17678
İçsel Motivasyon	18-30	179	4,2156	1,33416
	31-45	298	4,2651	1,29913
	46-60	54	4,8556	0,93681
	60+	2	5,5000	0,14142

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının 60 yaşa kadar azaldığı ve 60 yaşın üstünde ise yükseldiği (ancak 18-30 yaş arasındakinden düşük olduğu) görülmüştür. Örneklem kapsamında, özellikle 30 yaştan sonra adalet algısının büyük ölçüde düştüğü görülmektedir. Psikolojik sermayenin yaş ilerledikçe arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle 45 yaşın üzerinde psikolojik sermaye ortalamalarının önemli ölçüde arttığı sonucu ile karşılaşılmıştır. Benzer şekilde işe istek duyma, işe yoğunlaşma ve içsel motivasyonun da yaş ilerledikçe yükselen bir eğilime sahip olduğu; kendini işe vermenin de benzer eğilime sahip olduğu ancak aynı psikolojik sermaye gibi 45 yaşın üzerinde daha hızlı bir yükselme gösterdiği görülmektedir. Karşılaştırmaların görsel bir sunumu EK 12’de verilmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre değişken ortalamalarının farklılaşım farklılaşmadığının anlaşılması için tek yönlü varyans ananizi (ANOVA) yapılmıştır. Bireylerin eğitim durumuna dair veri, 1 (ilkokul), 2 (ortaokul), 3 (lise), 4 (önlisans), 5 (lisans), 6 (yüksek lisans) ve 7 (doktora) olmak üzere 7 grupta toplanmıştır. Eğitim durumuna ait varyansların homojenliği Levene F testi ile sınanmış ve psikolojik sermaye (p=0,019), işe adanma (p=0,01), işe yoğunlaşma (p=0,03) ve içsel motivasyon (p=0,019) dışında tüm değişkenler için grup varyanslarının aynı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ortalamalar; psikolojik sermaye, işe adanma, işe yoğunlaşma ve içsel motivasyon için Tamhane, diğer değişkenler için ise Tukey tekniği ile test edilmiştir. Analizlere ait özet bilgilere Tablo 11’de, detay verilere ise EK 9’da yer verilmektedir.

Tablo 11. Değişkenlerin Eğitim Durumu ile olan İlişkileri

Değişken		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anımlı Fark
Örgütsel Adalet Algısı	Gruplar arası	1,527	5	0,305	0,375	0,866	-
	Gruplar içi	428,522	527	0,813			
	Toplam	430,049	532				
Psikolojik Sermaye	Gruplar arası	17,484	5	3,497	6,838	0,000	2-4; 2-5 4-6; 5-6
	Gruplar içi	269,521	527	0,511			
	Toplam	287,005	532				
İşe İstek Duyuma	Gruplar arası	16,188	5	3,238	3,990	0,001	2-4 2-5 3-4
	Gruplar içi	427,573	527	0,811			
	Toplam	443,761	532				
İşe Adanma	Gruplar arası	21,538	5	4,308	5,526	0,000	2-4; 2-5 3-4; 3-5
	Gruplar içi	410,828	527	0,780			
	Toplam	432,366	532				
İşe Yoğunlaşma	Gruplar arası	12,091	5	2,418	3,419	0,005	3-4
	Gruplar içi	372,685	527	0,707			
	Toplam	384,776	532				
Kendini İşe Verme	Gruplar arası	10,958	5	2,192	1,912	0,091	-
	Gruplar içi	604,162	527	1,146			
	Toplam	615,120	532				
İşten Haz Alma	Gruplar arası	47,599	5	9,520	5,607	0,000	2-4; 2-5 3-4; 3-5
	Gruplar içi	894,755	527	1,698			
	Toplam	942,355	532				
İçsel Motivasyon	Gruplar arası	44,007	5	8,801	5,511	0,000	2-4; 2-5 3-4; 4-1 4-2; 4-6
	Gruplar içi	841,713	527	1,597			
	Toplam	885,721	532				

Bu kapsamda, örgütsel adalet algısı ($F=0,375$; $p>0,05$) ve kendini işe verme ($F=1,912$; $p>0,05$) boyutlarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı ancak diğer boyutlarda anlamlı farklılaşmalar olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapsamdaki ortalamalar da Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Eğitim Durumu Bazında Anlamlı Farklılıklar

Değişken	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	Ortaokul	2	5,4500	0,63640
	Lise	25	5,2800	0,52836
	Önlisans	31	4,9097	0,87801
	Lisans	227	4,6652	0,77166
	Yüksek Lisans	219	4,7260	0,67817
	Doktora	29	5,2448	0,39874
İşe İstek Duyma	Ortaokul	2	4,5000	0,70711
	Lise	25	4,1600	0,70789
	Önlisans	31	4,0645	0,72735
	Lisans	227	3,5419	0,95554
	Yüksek Lisans	219	3,6134	0,89437
	Doktora	29	3,6667	0,81162
İşe Adanma	Ortaokul	2	4,5000	0,70711
	Lise	25	4,4800	0,63886
	Önlisans	31	4,4516	0,59968
	Lisans	227	3,8223	0,99322
	Yüksek Lisans	219	3,9117	0,84672
	Doktora	29	4,2184	0,61254
İşe Yoğunlaşma	Ortaokul	2	4,1667	0,23570
	Lise	25	4,0267	0,60031
	Önlisans	31	4,1505	0,78334
	Lisans	227	3,6256	0,91705
	Yüksek Lisans	219	3,7382	0,81491
	Doktora	29	3,9655	0,61943
İşten Haz Alma	Ortaokul	2	5,7500	1,06066
	Lise	25	5,8700	1,26475
	Önlisans	31	5,7258	1,05348
	Lisans	227	4,8502	1,35922
	Yüksek Lisans	219	4,8573	1,31239
	Doktora	29	5,2586	1,01657
İçsel Motivasyon	Ortaokul	2	5,3000	1,55563
	Lise	25	5,0960	0,97659
	Önlisans	31	4,9613	1,17351
	Lisans	227	4,1075	1,31502
	Yüksek Lisans	219	4,2868	1,30333
	Doktora	29	4,6828	0,70613

Katılımcıların eğitim durumları kapsamında, psikolojik sermayelerinin doktora öğrenimine sahip olanlar dışında azalan bir eğilim gösterdiği; doktora eğitimine sahip katılımcıların ise bu eğilimin tersine, yüksek olduğu görülmektedir. İşe istek duyma davranışının eğitim seviyeleri ilerledikçe azaldığı görülmektedir. İşe adanma, işe yoğunlaşma ve işten haz alma davranışının, lisans öğrenimi öncesi katılımcılarda yakın değerler gösterdiği ve lisans eğitimi ile birlikte azalıp eğitim seviyelerinde ilerledikçe arttığı gözlemlenmektedir. İçsel motivasyonun ise lisans öğrenimine sahip katılımcılara kadar giderek azaldığı, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyelerinde ise yükselmeye başladığı görülmektedir. Karşılaştırmaların görsel bir sunumu EK 13'te verilmektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre değişken ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığının anlaşılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bireylerin çalışma süresine dair veri, 1 (0-1 yıl), 2 (1-3 yıl), 3 (4-10 yıl), 4 (11-20 yıl) ve 5 (20+ yıl) olmak üzere 5 grupta toplanmıştır. Çalışma sürelerine ait varyansların homojenliği Levene F testi ile sınanmış ve örgütsel adalet algısı ($p=0,007$) dışında tüm değişkenler için grup varyanslarının aynı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ortalamalar, örgütsel adalet algısı için Tamhane, diğer değişkenler için ise Tukey tekniği ile test edilmiştir. Analizlere ait özet bilgilere Tablo 13'te, detay verilere ise EK 10'da yer verilmektedir.

Tablo 13. Değişkenlerin Çalışma Süreleri ile olan İlişkileri

Değişken		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Psikolojik Sermaye	Gruplar arası	5,237	4	1,309	2,453	0,045	-
	Gruplar içi	281,768	528	0,534			
	Toplam	287,005	532				
Örgütsel Adalet Algısı	Gruplar arası	49,760	4	12,440	17,272	0,000	1-2; 1-3 1-4; 1-5 2-3
	Gruplar içi	380,288	528	0,720			
	Toplam	430,049	532				
İşe İstek Duyma	Gruplar arası	10,582	4	2,646	3,225	0,012	1-3
	Gruplar içi	433,178	528	0,820			
	Toplam	443,761	532				
İşe Adanma	Gruplar arası	11,763	4	2,941	3,692	0,006	1-3
	Gruplar içi	420,603	528	0,797			
	Toplam	432,366	532				
İşe Yoğunlaşma	Gruplar arası	7,442	4	1,860	2,603	0,035	-
	Gruplar içi	377,334	528	0,715			
	Toplam	384,776	532				
Kendini İşe Verme	Gruplar arası	11,798	4	2,950	2,581	0,036	3-4
	Gruplar içi	603,322	528	1,143			
	Toplam	615,120	532				
İşten Haz Alma	Gruplar arası	26,858	4	6,715	3,872	0,004	1-3
	Gruplar içi	915,497	528	1,734			
	Toplam	942,355	532				
İçsel Motivasyon	Gruplar arası	19,049	4	4,762	2,901	0,021	-
	Gruplar içi	866,672	528	1,641			
	Toplam	885,721	532				

Bu kapsamda, psikolojik sermaye ($F=2,453$; $p>0,01$), işe yoğunlaşma ($F=2,603$; $p>0,01$) ve içsel motivasyon ($F=2,901$; $p>0,01$) boyutlarının çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı ancak diğer boyutlarda anlamlı farklılaşmalar olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapsamdaki ortalamalar da Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Çalışma Süreleri Bazında Anlamlı Farklılıklar

Değişken	Çal.Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Adalet Algısı	0-1 Yıl	64	4,1039	0,72420
	1-3 Yıl	113	3,5947	0,93241
	4-10 Yıl	249	3,2056	0,86019
	11-20 Yıl	74	3,4297	0,68756
	20+ Yıl	33	3,0333	0,99786
İşe İstek Duyma	0-1 Yıl	64	3,9010	0,77819
	1-3 Yıl	113	3,6932	0,83943
	4-10 Yıl	249	3,5100	0,94992
	11-20 Yıl	74	3,6802	0,93704
	20+ Yıl	33	3,8586	0,93923
İşe Adanma	0-1 Yıl	64	4,1615	0,82079
	1-3 Yıl	113	4,0206	0,84196
	4-10 Yıl	249	3,8046	0,92273
	11-20 Yıl	74	4,0270	0,91953
	20+ Yıl	33	4,2323	0,89940
Kendini İşe Verme	0-1 Yıl	64	4,6289	1,11447
	1-3 Yıl	113	4,7367	0,96237
	4-10 Yıl	249	4,5442	1,15988
	11-20 Yıl	74	4,9392	0,92326
	20+ Yıl	33	4,9091	0,89228
İşten Haz Alma	0-1 Yıl	64	5,4453	1,04413
	1-3 Yıl	113	4,9956	1,29774
	4-10 Yıl	249	4,7781	1,38857
	11-20 Yıl	74	5,1453	1,32482
	20+ Yıl	33	5,1364	1,27336

Katılımcıların çalışma süreleri ile değişkenlerin ilişkilerine bakıldığında, örgütsel adalet algısının 11-20 yılları haricinde azalan bir eğilim izlediği ve 20 yıldan fazla çalışan katılımcılarda ise en düşük seviyesine ulaştığı görülmektedir. İşe istek duyma, işe adanma ve işten haz alma davranışlarının, çalışma sürelerinin ortalarına doğru azaldığı ve sonlarına doğru arttığı ortaya çıkmaktadır. Kendine işe verme davranışının, çalışma süresinin ilk 3 yılında artış eğiliminde olduğu ancak 4 ile 10 yıl arasında oldukça azaldığı ve 11 yıldan sonra da yükseldiği gözlemlenmektedir. Karşılaştırmaların görsel bir sunumu EK 14’te verilmektedir.

Katılımcıların pozisyon tipine göre değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya koyulması için bağımsız iki örnek t-testi uygulanmıştır. Bu kapsamda özet sonuçlara Tablo 15’te yer verilmiş olup detay tablolar EK 11’de sunulmuştur.

Tablo 15. Değişkenlerin Pozisyon Tipi ile olan İlişkileri

Değişken	Poz.Tipi	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Psikolojik Sermaye	Beyaz Yaka	477	4,7304	0,72589	-3,460	0,001
	Mavi Yaka	56	5,0857	0,73693		
Örgütsel Adalet Algısı	Beyaz Yaka	477	3,4339	0,88585	1,308	0,191
	Mavi Yaka	56	3,2679	1,00120		
İşe İstek Duyma	Beyaz Yaka	477	3,5982	0,91081	-3,188	0,002
	Mavi Yaka	56	4,0060	0,85868		
İşe Adanma	Beyaz Yaka	477	3,8868	0,90529	-6,251	0,000
	Mavi Yaka	56	4,4940	0,65749		
İşe Yoğunlaşma	Beyaz Yaka	477	3,7100	0,85966	-2,526	0,012
	Mavi Yaka	56	4,0119	0,71905		
Kendini İşe Verme	Beyaz Yaka	477	4,6667	1,08647	-0,372	0,710
	Mavi Yaka	56	4,7232	0,98244		
İşten Haz Alma	Beyaz Yaka	477	4,8905	1,31817	-4,484	0,000
	Mavi Yaka	56	5,7188	1,21268		
İçsel Motivasyon	Beyaz Yaka	477	4,2222	1,28309	-4,836	0,000
	Mavi Yaka	56	5,0857	1,08467		

Bu kapsamda örgütsel adalet algısı ve kendini işe verme değişkenlerinin pozisyon tipine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı, yani ortalamaların birbirlerine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında diğer değişken ortalamalarının pozisyon tipine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu örneklem kapsamında mavi yakalı personelin daha yüksek psikolojik sermayeye sahip olduğu söylenebilir. İşe tutulma davranışlarının da mavi yakalı personelin beyaz yakalı personelden daha yüksek olduğu alt boyutların tümünde (işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma) görülmektedir. Benzer bir eğilim de akış deneyiminde görülmekte ve mavi yakalı personelin, beyaz yakalı personele kıyasla daha yüksek akış deneyimi davranışını deneyimlediği gözlemlenmektedir. Karşılaştırmaların görsel bir sunumu EK 15’te verilmektedir.

Katılımcıların çalıştığı kurumlara ait demografik veriler de toplanmış ve Tablo 16’da iletilmiştir. Çalışılan kurumun savunma sanayindeki hizmet süresinin toplanmasındaki temel amaç, ilgili kurumun sektörü temsili kapsamındaki güvenilirliğinin artırılmasıdır. Bu

kapsamda, kurumların %97,8 gibi çok yüksek bir oranının 10 yıl ve daha fazla sektörde olması, örneklemin sektör kapsamındaki güvenilirliğini arttırdığı söylenebilir. Detayın bakıldığında kurumların %70,2'sinin 30 yıl ve üstünde sektörde olduğu görülmektedir. Bunu sırası ile %20,5 ile 20-30 yıl arası, %7,1 ile 10-20 yıl arası, %1,3 ile 0-1 sene arası ve binde 9 ile 5-10 yıl arası hizmet süresine sahip şirketler izlemektedir.

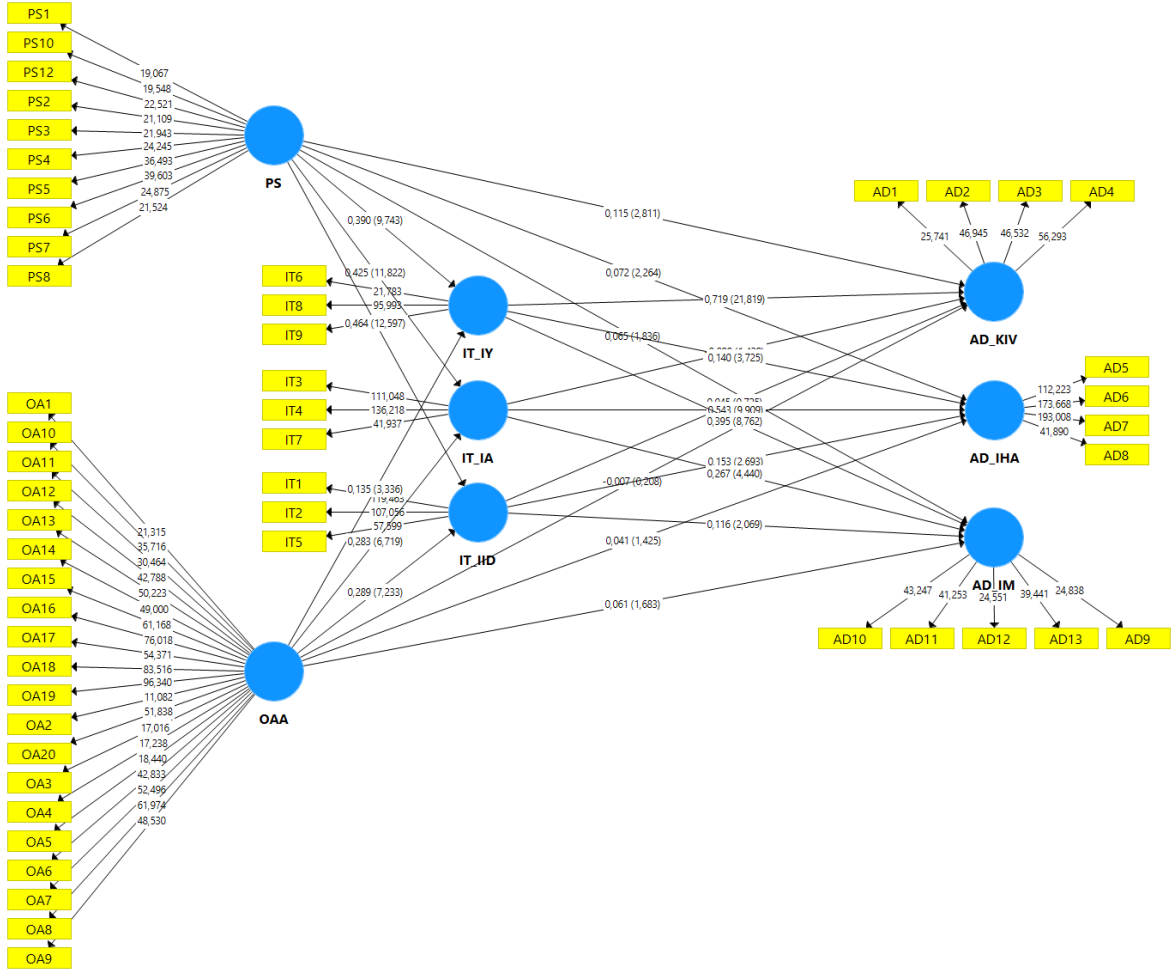
Tablo 16. Katılımcıların Çalıştığı Kurumlara ait Demografik Veriler

Değişken	Değer	Frekans	Yüzde
Kurumların Savunma Sanayindeki Hizmet Süresi	0-5	7	1,3
	5-10	5	0,9
	10-20	38	7,1
	20-30	109	20,5
	30+	374	70,2
Kurumlardaki Toplam Çalışan Sayısı	1-50	1	0,2
	51-250	29	5,4
	251-1000	23	4,3
	1001-2500	59	11,1
	2500+	421	79,0

Kurumlardaki toplam çalışan sayıları, kurumların sektördeki hizmet süreleri ve çalışanların deneyim süreleri beraber düşünüldüğünde, verilerin sektörü temsil eden kurum çalışanlarından toplandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

6.2. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar (Hipotezlere ait bulgular)

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler SmartPLS 3.2.8 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapısal modelin analizinde Hair ve diğerleri (2007) tarafından önerilen aşamalar kullanılmıştır. Bu kapsamda, doğrusallık (collinearity), yol katsayısı (β) ve t-istatistik değeri, belirleme katsayısı (R^2 , coefficient of determination), etki büyüklüğü (f^2) ve tahmin gücü (Stone-Geisser) ($Q^2 = 1 - SSE/SSO$) indeksi sonuçları incelenmiştir. Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2)

hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma sonuçlarına ilişkin R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF değerleri Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	SSO	SSE	Q^2 (1-SSE/SSO)
İşe Adanma	Kendini İşe Verme	3,004	0,552	0,006	2.132,00	1.381,45	0,352
İşe İstek Duyma		2,956		0,002			
İşe Yoğunlaşma		1,853		0,622			
Psikolojik Sermaye		1,444		0,021			
Örgütsel Adalet		1,218		0,000			
İşe Adanma	İşten Haz Alma	3,004	0,684	0,310	2.132,00	985,43	0,538
İşe İstek Duyma		2,956		0,025			
İşe Yoğunlaşma		1,853		0,034			
Psikolojik Sermaye		1,444		0,011			
Örgütsel Adalet		1,218		0,004			
İşe Adanma	İçsel Motivasyon	3,004	0,568	0,055	2.665,00	1.842,52	0,309
İşe İstek Duyma		2,956		0,010			
İşe Yoğunlaşma		1,853		0,195			
Psikolojik Sermaye		1,444		0,007			
Örgütsel Adalet		1,218		0,007			
Psikolojik Sermaye	İşe Yoğunlaşma	1,062	0,196	0,178	1.599,00	1.380,18	0,137
Örgütsel Adalet		1,062		0,021			
Psikolojik Sermaye	İşe Adanma	1,062	0,319	0,249	1.599,00	1.215,75	0,240
Örgütsel Adalet		1,062		0,111			
Psikolojik Sermaye	İşe İstek Duyma	1,062	0,364	0,319	1.599,00	1.154,46	0,278
Örgütsel Adalet		1,062		0,123			

Hipotezlerin test edilmesinden önce değişkenler arasındaki *doğrusallık* analiz edilmiştir. Varyans artış faktörü (VIF, Variance Inflation Factor), doğrusallığın tespitinde etmek için sıklıkla kullanılmaktadır. VIF, toleransın tersi olarak tanımlanmaktadır (örn., $VIF_{x_s} = 1/TOL_{x_s}$). Tolerans, aynı blokta bulunan ve diğer maddeler ile açıklanamayan formatif maddelerin varyans değeridir. KEKK-SEM tekniği kullanıldığında, 0,20 değerinin altındaki toleranslar (veya 5'in üzerindeki VIF değerleri) potansiyel bir doğrusallık problemine işaret etmektedir (Hair vd., 2011). Başka bir deyişle VIF seviyesinin 5 olması, varyansının %80'inin, aynı yapı ile ilişkili diğer formatif maddeler tarafından izah edildiği anlamına gelmektedir. Bu kapsamda Tablo 17'deki değişkenler arasındaki VIF değerleri incelendiğinde, değerlerin eşik değer olan 5'in altında olması nedeniyle değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı söylenebilir (Hair vd., 2016).

Belirleme katsayısı (R^2), kurulan modele ait öngörü gücünün anlaşılması için kullanılan bir değerdir. Başka bir deyiş ile bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığı olarak da tanımlanmaktadır. Değer olarak 0 ile 1 arasında değişkenlik gösteren belirleme katsayısının, 1'e yaklaştıkça tahmin doğruluğu mükemmelliğinin de arttığı iletilmektedir. Hair ve diğerleri (2011) ve Henseler ve diğerleri (2009), R^2 'ye ait 0,75, 0,50 ve 0,25 değerlerini sırası ile güçlü, orta ve zayıf tahmin etme gücü olarak tanımlamaktadır. Falk ve Miller (1992), bu değerlerin asgaride %10 olması gerektiğini önermektedir. Bulgular incelendiğinde tüm değişkenler için R^2 değerinin 0,1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu kapsamda en yüksek tahminin %68 ile ($R^2 = 0,684$) ile işten haz alma olduğu görülmekte ve bunun da güçlü bir tahmin değeri olduğu söylenebilir. Bunu orta kuvvet derecesi olan %57 ($R^2 = 0,568$) ile içsel motivasyon izlemekte; daha sonra yine orta derecede olan %55 ($R^2=0,552$) ile kendini işe verme gelmektedir. İşe istek duyma %36 ($R^2=0,364$) ile zayıf, işe adanma %32 ($R^2=0,319$) ile zayıf ve işe yoğunlaşma %20 ($R^2=0,196$) ile yine zayıf derecede açıklandığı görülmüştür.

Modele ait *tahmin gücünün* incelenmesi için araç olarak *Stone-Geisser indeksi (Q^2)* kullanılmıştır. Bu teknik temelde, verinin bir kısmının çıkarılmasından sonra parametreleri tahminleyen ve sonrasında bu tahminler ile ihmal edilen kısmı tahminleyen bir algoritma yürütmektedir. İhmal edilen veriye ait tahmin, ihmal edilen veriye ne kadar yakın ise bu değer o kadar yüksek çıkması beklenmektedir. Bu kapsamda ihmal edilen verinin tahmin edilmesinde ne kadar başarılı olunduğunun derecesinin 0'dan büyük olması, ilgili yapıya

ait modelin tahmin gücünün olduğunun bir göstergesi olduğu iletilmektedir. Mükemmel bir modele ait Q^2 değerinin 1 olması gerektiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, 0,02, 0,15 ve 0,3 sınır Q^2 değerlerinin, sırası ile düşük, orta ve geniş ölçüde tahmin gücünü temsil ettiği önerilmektedir. Bu bilgiler ışığında veriler incelendiğinde; işten haz alma ($Q^2=0,538$), kendini işe verme ($Q^2=0,352$) ve içsel motivasyonun ($Q^2=0,309$) geniş ölçüde tahmin edildiği, işe istek duyma ($Q^2=0,278$) ve işe adanmanın ($Q^2=0,240$) orta seviyede, işe yoğunlaşmanın ($Q^2=0,137$) ise düşük seviyede tahmin edildiği görülmektedir. Özetle, Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması nedeniyle, araştırma modelinin; işten haz alma, kendini işe verme, içsel motivasyon, işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma değişkenlerini tahmin gücüne sahip olduğu belirtilebilir.

Son yıllarda oldukça popüler olan ve sıklıkla araştırmalarda göze çarpan başka bir gösterge de *etki büyüklüğü* (f^2 , *effect size*) olarak karşımıza çıkmaktadır. Etki büyüklüğü temel olarak, belli bir yapının modelden çıkarılması sonrası R^2 'nin değişimini ve çıkarılan yapının veya kalanın toplamda ne kadar etki ettiğinin anlaşılması için kullanılan bir teknik olarak izah edilmektedir. Her bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranındaki payı olarak da izah edilebilir. Cohen (1988), f^2 'nin 0,02, 0,15 ve 0,35 değerinin sırası ile düşük, orta ve yüksek etkiyi temsil ettiğini öne sürmekte, Sarstedt ve diğerlerine (2017) göre de katsayının 0,02'nin altında olduğu durumlarda da bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı veya başka bir deyiş ile yeterli açıklama değerine sahip olmadığı belirtilmektedir. Etki büyüklüğü (6.1)'deki formül ile hesaplanmaktadır.

$$f^2 = \frac{R_{\text{included}}^2 - R_{\text{excluded}}^2}{1 - R_{\text{included}}^2} \quad (6.1)$$

Araştırma bulgularına bakıldığında, kendini işe verme üzerindeki etki büyüklüğü; işe yoğunlaşma için yüksek ($f^2=0,622$), psikolojik sermaye için düşüktür ($f^2=0,021$). Örgütsel adalet ($f^2=0,000$), işe adanma ($f^2=0,006$) ve işe istek duymanın ($f^2=0,002$) kendini işe verme üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir.

Bunun yanı sıra, işten haz alma üzerindeki etki büyüklüğü; işe adanma için orta ($f^2=0,310$), işe istek duyma için düşük ($f^2=0,025$), işe yoğunlaşma için düşüktür ($f^2=0,034$). Psikolojik sermaye ($f^2=0,011$) ve örgütsel adaletin ($f^2=0,004$), işten haz alma üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir.

İçsel motivasyon üzerindeki etki büyüklüklerine bakıldığında; işe adanma için düşük ($f^2=0,055$) ve işe yoğunlaşma için orta ($f^2=0,195$) seviyede olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, işe istek duyma ($f^2=0,010$), psikolojik sermaye ($f^2=0,007$) ve örgütsel adaletin ($f^2=0,007$) içsel motivasyon üzerinde etkilerinin olmadığı gözlenmektedir. İşe yoğunlaşma üzerindeki etki büyüklükleri, psikolojik sermaye için orta ($f^2=0,178$) ve örgütsel adalet algısı için ise düşük ($f^2=0,021$) olarak gözlemlenmektedir. İşe adanma üzerindeki etki büyüklükleri ise, psikolojik sermaye için orta ($f^2=0,249$) ve örgütsel adalet algısı için ise düşük ($f^2=0,111$) olarak gözlemlenmektedir. Son olarak işe istek duyma üzerindeki etki büyüklükleri, psikolojik sermaye için orta ($f^2=0,319$) ve örgütsel adalet algısı için ise düşük ($f^2=0,123$) olarak gözlemlenmektedir.

Doğrudan etkilere yönelik sonuçlar Tablo 18’de verilmektedir.

Tablo 18. Doğrudan Etki Katsayıları

Değişkenler		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p
İşe Adanma	İçsel Motivasyon	0,267	0,060	4,462	0,000
İşe İstek Duyma		0,116	0,056	2,055	0,040
İşe Yoğunlaşma		0,395	0,045	8,757	0,000
Psikolojik Sermaye		0,065	0,035	1,864	0,062
Örgütsel Adalet		0,061	0,035	1,731	0,084
İşe Adanma	İşten Haz Alma	0,543	0,056	9,779	0,000
İşe İstek Duyma		0,153	0,057	2,662	0,008
İşe Yoğunlaşma		0,140	0,038	3,706	0,000
Psikolojik Sermaye		0,072	0,032	2,236	0,025
Örgütsel Adalet		0,041	0,029	1,391	0,164
İşe Adanma	Kendini İşe Verme	-0,090	0,062	1,445	0,149
İşe İstek Duyma		0,045	0,062	0,723	0,470
İşe Yoğunlaşma		0,719	0,033	21,979	0,000
Psikolojik Sermaye		0,115	0,040	2,846	0,004
Örgütsel Adalet		-0,007	0,034	0,210	0,834
Psikolojik Sermaye	İşe Adanma	0,425	0,036	11,808	0,000
Örgütsel Adalet		0,283	0,042	6,803	0,000
Psikolojik Sermaye	İşe İstek Duyma	0,464	0,037	12,477	0,000
Örgütsel Adalet		0,289	0,040	7,284	0,000
Psikolojik Sermaye	İşe Yoğunlaşma	0,390	0,040	9,789	0,000
Örgütsel Adalet		0,135	0,041	3,336	0,001

İşe istek duymanın, kendini işe verme ($\beta=0,045$; $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir, bu kapsamda **Hipotez 1 reddedilmiştir**. Bunun yanında işe istek duymanın, içsel motivasyon ($\beta=0,116$; $p<0,05$) ve işten haz alma ($\beta=0,153$; $p<0,01$) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 2 ve Hipotez 3 desteklenmiştir**.

İşe adanmanın, kendini işe verme ($\beta=-0,090$; $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir. Bu kapsamda **Hipotez 4 reddedilmiştir**. Bunun yanında işe adanmanın, içsel motivasyon ($\beta=0,267$; $p<0,01$) ve işten haz alma ($\beta=0,543$; $p<0,01$) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir, bu kapsamda **Hipotez 5 ve Hipotez 6 desteklenmiştir**.

İşe yoğunlaşmanın, kendini işe verme ($\beta=0,719$; $p<0,01$); içsel motivasyon ($\beta=0,395$; $p<0,01$) ve işten haz alma ($\beta=0,140$; $p<0,01$) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir, bu kapsamda **Hipotez 7, Hipotez 8 ve Hipotez 9 desteklenmiştir**.

Örgütsel adalet algısının, işe istek duyma ($\beta=0,289$; $p<0,01$); İşe adanma ($\beta=0,283$; $p<0,01$) ve İşe yoğunlaşma ($\beta=0,135$; $p<0,01$) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 10, Hipotez 11 ve Hipotez 12 desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısının kendini işe verme ($\beta=-0,007$, $p>0,05$); işten haz alma ($\beta=0,041$, $p>0,05$) ve içsel motivasyon ($\beta=0,061$, $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etki gözlemlenmemiş, **Hipotez 13, Hipotez 14 ve Hipotez 15 reddedilmiştir**.

Psikolojik sermayenin, işe istek duyma ($\beta=0,464$; $p<0,01$); İşe adanma ($\beta=0,425$; $p<0,01$) ve İşe yoğunlaşma ($\beta=0,390$; $p<0,01$) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 17, Hipotez 18 ve Hipotez 19 desteklenmiştir**. Bununla birlikte, Psikolojik sermayenin kendini işe verme ($\beta=0,115$, $p<0,15$) ve işten haz alma ($\beta=0,072$, $p<0,05$) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü etkisi olduğu görülmüş ancak içsel motivasyon ($\beta=0,065$, $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etki gözlemlenmemiş, bu doğrultuda **Hipotez 20 ve Hipotez 21 desteklenmiş; Hipotez 22 reddedilmiştir**.

Dolaylı etkilere yönelik sonuçlara Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19. Dolaylı Etki Katsayıları

Değişkenler			Standardize β	Standart Hata	t değeri	p
Psikolojik Sermaye	İşe Adanma	İçsel Motivasyon	0,114	0,027	4,225	0,000
Örgütsel Adalet			0,076	0,020	3,837	0,000
Psikolojik Sermaye	İşe İstek Duyma		0,054	0,027	1,977	0,048
Örgütsel Adalet			0,033	0,017	2,008	0,045
Psikolojik Sermaye	İşe Yoğunlaşma		0,154	0,024	6,516	0,000
Örgütsel Adalet			0,053	0,017	3,065	0,002
Psikolojik Sermaye	İşe Adanma	İşten Haz Alma	0,231	0,028	8,102	0,000
Örgütsel Adalet			0,154	0,027	5,610	0,000
Psikolojik Sermaye	İşe İstek duyma		0,071	0,028	2,537	0,011
Örgütsel Adalet			0,044	0,017	2,585	0,010
Psikolojik Sermaye	İşe Yoğunlaşma		0,055	0,016	3,467	0,001
Örgütsel Adalet			0,019	0,007	2,610	0,009
Psikolojik Sermaye	İşe Adanma	Kendini İşe Verme	-0,038	0,027	1,408	0,159
Örgütsel Adalet			-0,025	0,018	1,393	0,164
Psikolojik Sermaye	İşe İstek Duyma		0,021	0,029	0,714	0,475
Örgütsel Adalet			0,013	0,018	0,713	0,476
Psikolojik Sermaye	İşe Yoğunlaşma		0,280	0,031	9,136	0,000
Örgütsel Adalet			0,097	0,030	3,231	0,001

Zhao ve diğerleri (2010), bağımsız değişkenlerin aracı değişkenleri, aracı değişkenlerin de bağımlı değişkenleri etkilemesi durumunda aracılık etkisinden söz edilebileceğini öne sürmektedir. Aynı zamanda yazarlar, Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracı değişkenlerin olmadığı modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkilerinin olması gerekmediğini belirtmişlerdir.

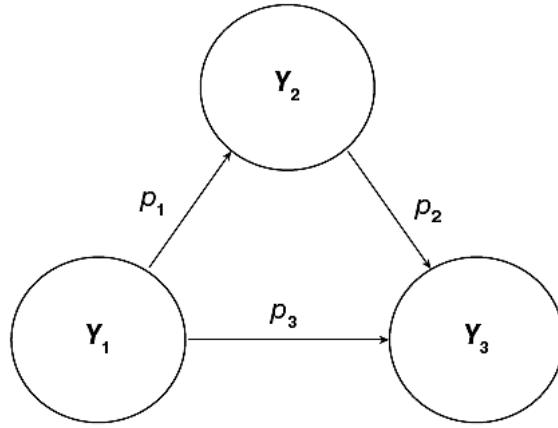
Bu kapsamda içsel motivasyon bağımlı değişkeni incelendiğinde, psikolojik sermaye ($\beta=0,114$; $p<0,01$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,076$; $p<0,01$), işe adanma aracılığı ile içsel motivasyon üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle, aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Benzer şekilde, psikolojik sermaye ($\beta=0,054$; $p<0,05$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,033$; $p<0,05$), işe istek duyma aracılığı ile içsel motivasyon üzerindeki dolaylı etkileri

nedeniyle, aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Bununla birlikte, psikolojik sermaye ($\beta=0,154$; $p<0,01$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,053$; $p<0,01$), işe yoğunlaşma aracılığı ile içsel motivasyon üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle, aracılık etkisinden söz etmek mümkündür.

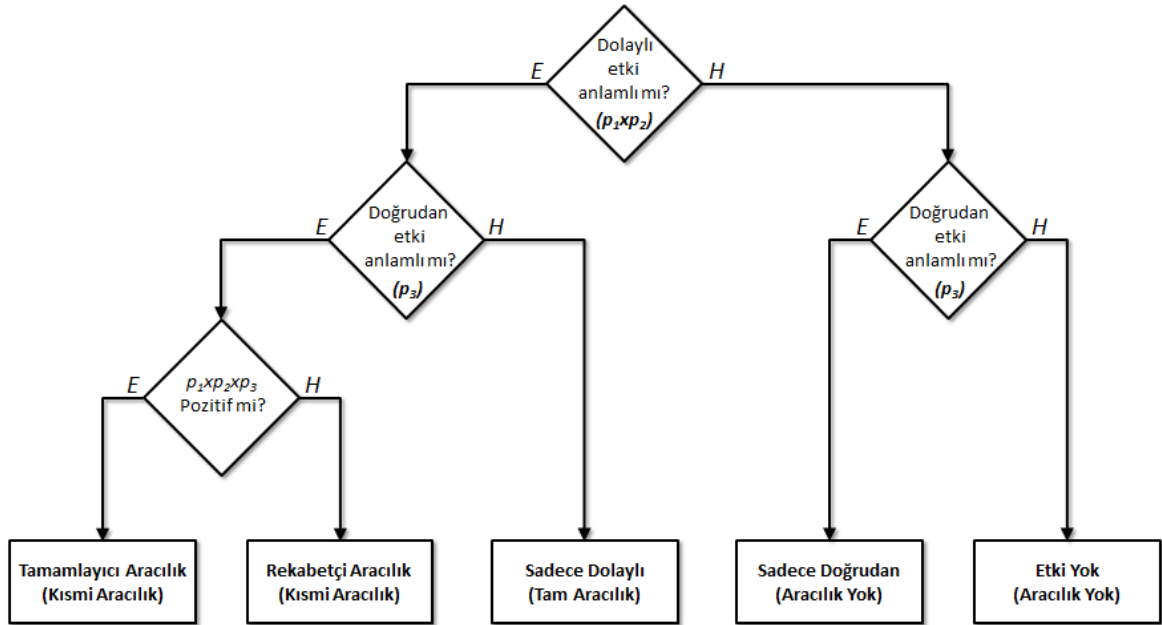
İşten haz alma bağımlı değişkeni incelendiğinde; psikolojik sermaye ($\beta=0,231$; $p<0,01$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,154$; $p<0,01$), işe adanma aracılığı ile işten haz alma üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle, aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Benzer şekilde, psikolojik sermaye ($\beta=0,071$; $p<0,01$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,044$; $p<0,01$), işe istek duyma aracılığı ile işten haz alma üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle, aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Bununla birlikte, psikolojik sermaye ($\beta=0,055$; $p<0,01$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,019$; $p<0,01$), işe yoğunlaşma aracılığı ile işten haz alma üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle, aracılık etkisinden söz etmek mümkündür.

Kendini işe verme bağımlı değişkeni incelendiğinde; psikolojik sermaye ($\beta=-0,038$; $p>0,05$) ve örgütsel adaletin ($\beta=-0,025$; $p>0,05$), işe adanma aracılığı ile kendini işe verme üzerinde dolaylı bir etkisi olmadığı ve aracılık etkisinden söz etmenin mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde, psikolojik sermaye ($\beta=0,021$; $p>0,05$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,013$; $p>0,05$), işe istek duyma aracılığı ile kendini işe verme üzerinde dolaylı bir etkisi olmadığı ve aracılık etkisinden söz etmenin mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte, psikolojik sermaye ($\beta=0,280$; $p<0,01$) ve örgütsel adaletin ($\beta=0,097$; $p<0,01$), işe yoğunlaşma aracılığı ile kendini işe verme üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle, aracılık etkisinden söz etmek mümkün olduğu görülmektedir.

Aracılığın yorumlanmasında Zhao ve diğerlerinin (2010) kullandıkları ve Şekil 10'da verilen KEKK aracılık analizi prosedüründen (AAP) faydalanılmıştır. Şekil 10'da verilen p_1 ve p_2 aracılık ilişkisini; p_3 de doğrudan ilişkiyi temsil etmektedir (bkz. Şekil 9).



Şekil 9. Örnek Aracılık Etkisi



Şekil 10. Aracılık Analizi Prosedürü (AAP)

Aracılık etkisi kapsamında VAF (Variance Accounted For) değerleri (6.2)'deki formül ile hesaplanmıştır (Doğan, 2018).

$$VAF = \frac{p_1.p_2}{p_1.p_2+p_3} \quad (6.2)$$

Zhao ve diğerlerinin (2010) aracılık analizi prosedürü kullanılarak Tablo 20'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 20. VAF ve AAP Sonuçları

Aracılık	VAF Sonuç	AAP Sonuç
Psikolojik Sermaye > İşe Adanma > İçsel Motivasyon	1	Tam Aracılık
Psikolojik Sermaye > İşe Adanma > Kendini İşe Verme	-	Aracılık Yok
Psikolojik Sermaye > İşe Adanma > İşten Haz Alma	0,76	Kısmi Aracılık
Psikolojik Sermaye > İşe İstek Duyuma > İçsel Motivasyon	1	Tam Aracılık
Psikolojik Sermaye > İşe İstek Duyuma > Kendini İşe Verme	-	Aracılık Yok
Psikolojik Sermaye > İşe İstek Duyuma > İşten Haz Alma	0,50	Kısmi Aracılık
Psikolojik Sermaye > İşe Yoğunlaşma > İçsel Motivasyon	1	Tam Aracılık
Psikolojik Sermaye > İşe Yoğunlaşma > İşten Haz Alma	0,43	Kısmi Aracılık
Psikolojik Sermaye > İşe Yoğunlaşma > Kendini İşe Verme	0,71	Kısmi Aracılık
Örgütsel Adalet > İşe Adanma > İçsel Motivasyon	1	Tam Aracılık
Örgütsel Adalet > İşe Adanma > İşten Haz Alma	1	Tam Aracılık
Örgütsel Adalet > İşe Adanma > Kendini İşe Verme	-	Aracılık Yok
Örgütsel Adalet > İşe İstek Duyuma > İşten Haz Alma	1	Tam Aracılık
Örgütsel Adalet > İşe İstek Duyuma > Kendini İşe Verme	-	Aracılık Yok
Örgütsel Adalet > İşe İstek Duyuma > İçsel Motivasyon	1	Tam Aracılık
Örgütsel Adalet > İşe Yoğunlaşma > İçsel Motivasyon	1	Tam Aracılık
Örgütsel Adalet > İşe Yoğunlaşma > İşten Haz Alma	1	Tam Aracılık
Örgütsel Adalet > İşe Yoğunlaşma > Kendini İşe Verme	0,93	Tam Aracılık

VAF değerleri doğrultusunda, akış deneyimi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide, işe tutulmanın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya ait **Hipotez 16 kısmen desteklenmiştir**. Benzer şekilde akış deneyimi ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkide, işe tutulmanın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya ait **Hipotez 23 kısmen desteklenmiştir**.

Araştırma kapsamında sınanan hipotezlere ait sonuçlar Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. Hipotez Testleri Özet Sonuçları

Hipotez	Değişken	Sonuç
Hipotez 1	İşe İstek Duyma (İşe Tutulma) > Kendini İşe Verme (Akış Deneyimi)	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez 2	İşe İstek Duyma (İşe Tutulma) > İçsel Motivasyon (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 3	İşe İstek Duyma (İşe Tutulma) > İşten Haz Alma (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 4	İşe Adanma (İşe Tutulma) > Kendini İşe Verme (Akış Deneyimi)	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez 5	İşe Adanma (İşe Tutulma) > İçsel Motivasyon (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 6	İşe Adanma (İşe Tutulma) > İşten Haz Alma (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 7	İşe Yoğunlaşma (İşe Tutulma) > Kendini İşe Verme (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 8	İşe Yoğunlaşma (İşe Tutulma) > İçsel Motivasyon (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 9	İşe Yoğunlaşma (İşe Tutulma) > İşten Haz Alma (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 10	Örgütsel Adalet Algısı > İşe İstek Duyma (İşe Tutulma)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 11	Örgütsel Adalet Algısı > İşe Adanma (İşe Tutulma)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 12	Örgütsel Adalet Algısı > İşe Yoğunlaşma (İşe Tutulma)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 13	Örgütsel Adalet Algısı > Kendini İşe Verme (Akış Deneyimi)	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez 14	Örgütsel Adalet Algısı > İşten Haz Alma (Akış Deneyimi)	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez 15	Örgütsel Adalet Algısı > İçsel Motivasyon (Akış Deneyimi)	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez 16	Örgütsel Adalet Algısı > İşe Tutulma Alt Boyutları > Akış Deneyimi	KISMEN DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 17	Psikolojik Sermaye > İşe İstek Duyma (İşe Tutulma)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 18	Psikolojik Sermaye > İşe Adanma (İşe Tutulma)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 19	Psikolojik Sermaye > İşe Yoğunlaşma (İşe Tutulma)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 20	Psikolojik Sermaye > Kendini İşe Verme (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 21	Psikolojik Sermaye > İşten Haz Alma (Akış Deneyimi)	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez 22	Psikolojik Sermaye > İçsel Motivasyon (Akış Deneyimi)	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez 23	Psikolojik Sermaye > İşe Tutulma Alt Boyutları > Akış Deneyimi	KISMEN DESTEKLENMİŞTİR

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısının, akış deneyimi üzerindeki etkisi ve bu etkide işe tutulmanın aracılık rolü, savunma sanayi örnekleminde incelenmiştir. Araştırmaya toplam 533 katılımcı destek vermiş ve bu örnekleme kapsamında toplam 23 hipotez test edilmiştir.

Değişkenler arasındaki doğrudan etkiler kapsamında öncelikle işe tutulma alt boyutları ile akış deneyimi alt boyutlarına ait sonuçlar yorumlanacaktır. Bu kapsamda, çalışana ait işe istek duyma ile kendini işe vermenin arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezi (Hipotez 1) reddedilmiştir. İşe istek duyma ile içsel motivasyon (Hipotez 2) ve işten haz alma (Hipotez 3) arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezleri desteklenmiştir. İşe istek duyma halinin, kendini işe verme durumu ile olan ilişkisinin anlamlı çıkmaması; çalışanın kendi yeteneklerine güvendiğinde ve meydan okuma durumu oluştuğunda, işe istek duyma halini çok önemsemediğini gösterdiğini düşündürmektedir.

Çalışana ait işe adanma ile kendini işe vermenin arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezi (Hipotez 4) reddedilmiştir. Bunun yanında, işe adanma ile içsel motivasyon (Hipotez 5) ve işten haz alma (Hipotez 6) arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuçlar, içsel motivasyon ile adanma boyutlarının birbiri ile ilişkili olduğu, tutulmuş insanlar üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanların içsel bir motivasyon halini tanımladıklarını öne süren Schaufeli (2005) ile benzerlikler göstermektedir. Bu da bu derin motivasyon halinin iki değişken için de ortak olma ihtimalinin yüksek olduğu önermesini beraberinde getirmektedir.

Çalışana ait işe yoğunlaşmanın, psikolojik sermaye ile akış deneyimine ait tüm boyutlara aracılık ettiği görülmüştür. Bu kapsamda işe yoğunlaşmanın kendini işe verme (Hipotez 7), içsel motivasyon (Hipotez 8) ve işten haz alma (Hipotez 9) arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuç Jackson ve Eklund (2002) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Öyle ki yazarlar, işe tutulmanın yoğunlaşma alt boyutunun, akıştaki aynı öncüller olan yetenek ve meydan okuma durumlarından etkilendiğini ve bu yüzden de işe tutulmaya ait işe yoğunlaşma boyutunun

akış deneyimi ile yakından ilişkili olması gerektiğini belirtmektedir. Yazına bakıldığında bazı araştırmacıların, belirli koşullarda işe tutulmanın akış deneyimi için önemli bir öncül olduğunu iddia ettiği (örn., Langelaan ve ark., 2006; Moneta, 2010) görülmektedir. Buna karşın yazında halen bu iki kavramın hangisinin hangisine öncül olduğuna dair tartışmalar devam etmektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu örneklem kapsamında işe tutulmanın akışın önemli bir öncülü olduğu görülmekte ve Langelaan ve arkadaşları (2006) ile, Moneta'nın (2010) görüşleri desteklenmektedir.

Örgütsel adalet algısının, işe tutulma ve akış deneyimi alt boyutları ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak örgütsel adaletin, işe tutulma alt boyutları ile olan ilişkisine dair sonuçlar yorumlanacaktır. Örgütsel adalet algısı ile işe istek duyma (Hipotez 10), işe adanma (Hipotez 11) ve işe yoğunlaşma (Hipotez 12) arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen örgütsel adalet algısı ve işe tutulma arasında bu ilişkinin anlamlılığı benzer şekilde Farndale, Hope-Hailey ve Kelliher (2011), ve Farmer ve Love'nin (2003) araştırmalarında da önerilmiştir. Yazarların örgütsel adalet algısına ait bazı ardillar ile işe tutulmaya ait öncülleri araştırdığı ve bulgularının bu araştırmanın bulguları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. İşe tutulmaya ait işin kendisine olan bağlılıktan kaynaklı doğasının, işe dair bozucu etkilerden etkilendiği ve bu yüzden de adalet algısının tutulma ile benzer yönlü ilişkide olduğu söylenebilir. Aynı çıktıları örnekleyen Robinson ve arkadaşları (2004); dağıtım adaleti ve işe tutulma arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne süren Royal (2009) ve işe tutulmanın tüm üç boyutunun da örgütsel adalet boyutları ile ilişki içinde olduğunu iddia eden Cohen-Charash ve Spector (2001) da araştırmanın bu sonuçlarını desteklemektedir.

Örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi ilişkisi incelendiğinde, örgütsel adalet algısının akış deneyimi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda; örgütsel adalet algısı ile kendini işe verme (Hipotez 13), işten haz alma (Hipotez 14) ve içsel motivasyon (Hipotez 15) arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezi reddedilmiştir. Akış deneyimi ve örgütsel adalet algısı ilişkisinin yazında yeteri kadar incelenmediği ve bu çalışmada aksi hipotezlenmiş olsa da anlamlı bir ilişki çıkmamasının da beklendiği daha önce belirtilmişti. Demerouti, Bakker ve Fried (2012), amaçları sadece para kazanmak olan ve psikolojik tatmine odaklanmamış çalışanlarda bile yüksek akış deneyimi hali görülebileceğini örneklemekte ve bu da bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik

göstermektedir. Akış deneyiminin örgütsel adalet ile olan ilişkisinin sadece işe tutulma üzerinden anlamlı olduğu; işe tutulmuş çalışanların algıladıkları adalet derecesinin akış haline geçmelerini etkilediği görülmektedir. Bunun da, aslında yapılan işin odakta olmadığı akış deneyimi hali ile (Csikszentmihalyi, 1990), işini odağa koyan ve aynı zamanda akış yaşama halini birbirinden ayıran bir durum olduğu düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlar aynı zamanda, akış deneyimini tükenmişlik ile ters tanımlayan Schaufeli ve Bakker (2004) ve diğerlerinin bulguları ile farklılıklar göstermektedir. Öyle ki, algılanan adaletsizliğin tükenmişliğe, tükenmişliğin de akışa geçememe haline öncül olduğunu öne süren araştırmacıların aksine, örgütsel adalet algısının tek başına akış deneyimi haline geçmeyi etkilemediği görülmektedir. Buradan yola çıkarak, adaletsizlik ile akışı birbirine performans ile bağlayan Greenberg'in (1987) önermelerinin de bu araştırmada desteklenmediği görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı ile akış deneyimine dair anlamlı çıkmayan bu ilişkinin, akış deneyimi kavramının doğasına ait özellikler kapsamında da izah edilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, akış halinin temelde kişinin yetenekleri ve meydan okuma durumunun varlığı ile tetiklendiği, bu yüzden de her ne kadar bozucu dış etkilerin varlığından söz edilse de, asgaride bu iki koşulun sağlanmasının akış haline geçmede yeterli olduğu söylenebilir. Ancak bu araştırmanın sonuçları kapsamında, adaletsizlik algısı gibi dış uyaranların yanında, psikolojik sermaye gibi, birey seviyesindeki bir değişken için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Öyle ki, psikolojik sermayenin akış hali üzerinde kısmen de olsa etkisinin olduğu görülmektedir. Kişinin kendine ait psikolojik sermayesinin pek tabii ki akışa geçmek ve sürdürmek için etkisi olmaktadır. Psikolojik sermaye kapsamındaki ilişkiler de aşağıda izah edilmektedir.

Psikolojik sermayenin, işe tutulma ve akış deneyimi alt boyutları ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak psikolojik sermaye ve işe tutulma alt boyutları ile olan ilişkiye dair sonuçlar yorumlanacaktır. Psikolojik sermaye ile işe istek duyma (Hipotez 17), işe adanma (Hipotez 18) ve işe yoğunlaşma (Hipotez 19) arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiştir. İki de pozitif psikolojinin birer ürünü olan bu iki kavramın birbiri ile yakından ilişkili olduğunu iddia eden Bakker ve Demerouti (2008), ve Luthans vd. (2008), kişisel kaynakların verimli ve doğru kullanıldığında işe tutulma zemininin hazırlandığını önermektedir ki bu önerme araştırma sonuçlarını

destekler niteliktedir. Benzer şekilde, Bakker (2009) da psikolojik sermaye ve işe tutulmanın arasında geçiş etkisi olduğunu örneklemekte ve kişisel kaynakların önemine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların daha yüksek işe tutulma davranışı sergileyeceği ve bu iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu iddia eden araştırmalar (de Waal ve Pienaar, 2013; Herbert, 2011; Mills, Fleck, ve Kozikowski, 2013; Simons ve Buitendach, 2013) ile bu araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir.

Psikolojik sermaye ile akış deneyimi ilişkisi incelendiğinde, psikolojik sermaye ve kendini işe verme (Hipotez 20) ve işten haz alma (Hipotez 21) arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiştir. Buna karşın, çalışanın psikolojik sermayesi ile içsel motivasyonu arasında benzer yönlü bir ilişki olduğu hipotezi (Hipotez 22) reddedilmiştir. Desteklenen hipotezlerin, Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi'nin (1992), akış haline geçen kişinin yeteneklerinin bilincinde olması ve meydan okuyucu bir durumun mevcut olmasının gerekliliği; bunun için pozitif duygu ve davranışları uyararak başarıya ulaştırması gerektiği ve bunun da psikolojik sermaye ile mümkün olacağı önermesini ile benzerlik göstermektedir. Psikolojik sermaye ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin bu araştırmada görülmemesinin sebebinin, Fullagar ve Kelloway'ın (2009) iddia ettiği üzere, akış deneyimine ait varyasyonların neredeyse üçte birinin durumsal özelliklerden, geri kalanın da kişisel özelliklerden gelmesi olduğunun düşünülmesi, bu kapsamda örneklemdeki katılımcıların kişisel özelliklerinin, bu ilişkiyi hipotezlenenin tersine çıkardığı düşünülmektedir.

Doğrudan etkiler kapsamındaki hipotezler dışında, dolaylı etkiler ve aracılık etkileri de analiz edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak işe tutulmanın, psikolojik sermaye ve akış deneyimi arasındaki aracılık etkisi ele alınacaktır. Yapılan analizler sonucunda işe tutulmaya ait alt boyutların, psikolojik sermaye ve akış deneyimi arasında kısmi aracılık rolü olduğu görülmüş, yani Hipotez 23 desteklenmiştir. Bu aracılık rolü kapsamında, işe tutulma ve akış deneyimi alt boyutlarına ait ilişkiler de incelenmiş ve yorumlar aşağıda izah edilmiştir.

Psikolojik sermayenin, akış deneyimi ile olan ilişkisinde; işe istek duymanın, kendini işe verme üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, işten

haz almanın üzerinde kısmi ve içsel motivasyonun üzerinde ise tam aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. İşe adanmanın da, kendini işe verme üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, işten haz almanın üzerinde kısmi ve içsel motivasyonun üzerinde ise tam aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. İşe yoğunlaşmanın, kendini işe verme ve işten haz almanın üzerinde kısmi; içsel motivasyon üzerinde ise tam aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar kapsamında, işe tutulmanın, psikolojik sermaye ile akış deneyimi arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği söylenebilir.

Analiz edilen bir başka dolaylı etki ise, örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi arasındaki ilişkiye işe tutulmanın aracılık etkisidir. Yapılan analizler sonucunda işe tutulmaya ait alt boyutların, örgütsel adalet algısı ve akış deneyimi arasında kısmi aracılık rolü olduğu görülmüş, yani Hipotez 16 desteklenmiştir. Bu aracılık rolü kapsamında, işe tutulma ve akış deneyimi alt boyutlarına ait ilişkiler de incelenmiş ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel adalet algısının, akış deneyimi ile olan ilişkisi kapsamında, işe istek duymanın, kendini işe verme üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, işten haz alma ve içsel motivasyon üzerinde tam aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Benzer şekilde, işe adanmanın, örgütsel adalet algısı ile kendini işe verme arasında da anlamlı bir aracılık rolü olmadığı görülmekte; işten haz alma ve içsel motivasyon üzerinde de tam aracılık etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İşe yoğunlaşmanın ise akış deneyiminin tüm alt boyutlarına tam aracılık yaptığı görülmektedir. Bu sonuçlar kapsamında, işe tutulmanın, örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği söylenebilir.

Tüm bu hipotezler dışında, hipotezlenmemiş ancak analiz edilmiş bir başka ilişki de işe tutulma ve akış deneyiminin kavramsal olarak birbirinden ayrılıp ayrılmadığıdır. Ayrışma geçerliliği kapsamında işe tutulmaya ait işe adanma ve akış deneyimine ait işten haz alma alt boyutlarının eşik değerlere çok yakın benzerlikler gösterdiği ancak ayrıştığı görülmüştür. Benzer şekilde işe tutulmaya ait işe yoğunlaşma ile akış deneyimine ait kendine işe verme alt boyutlarının da birbirlerine çok yakın ancak ayrı değişkenler olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar Kahn'ın; tutulma sırasında yaşanan özenli olma, kendini

verme, bağlanma ve odaklanma ile akış deneyimi sırasındaki yoğun konsantrasyon ve tamamen dahil olma hissi arasındaki benzerliklere ait önermelerini kısmen desteklemektedir (Kahn, 1990, 1992). Bu kapsamda, bu örneklem için işe tutulma ve akış deneyiminin birbirinden ayrıldığı söylenebilir. Ancak, başka bir evrende veya başka koşullar altında bu örneklemde (akış deneyimi ve işe tutulmanın öncülleri kapsamında) bu iki kavramın birbiri ile doğrusallık gösterme ihtimali üzerinde durulmalıdır. Bunun yanında yazında, işe tutulmuş çalışanların yaşayacağı akış deneyiminin göz ardı edildiği görülmekte ve akış ile tutulmanın farklı tanımları öne sürülerek birbirinden ayrılmaktadır. Bunu reddeden araştırmalarda da bu iki kavramın doğrusallığı göze çarpmaktadır. Bu araştırmanın çıktıları düşünüldüğünde, işe tutulmuş çalışanların yaşadığı akış deneyimi durumunun bu iki kavramı birbirine yaklaştırdığı düşünülmekte ancak bunun detay araştırılmasının da gerektiği önerilmektedir.

Katılımcıların demografik verileri de incelenmiş ve bu kapsamda cinsiyet farklılıklarının araştırmaya ait değişkenler üzerinde önemli bir etkisine rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısının, katılımcının kurumda ve sektörde çalışma süresi arttıkça belirgin şekilde azaldığı gözlemlenmiştir. Bunun aksine, hizmet süresi ve sektördeki tecrübe süresi arttıkça da psikolojik sermayenin yükseldiği görülmektedir ki bu yükselişin sadece çalışma süreleri ile ilişkili olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Katılımcıların yaşları arttıkça psikolojik sermayelerinin de arttığı gözlemlenmiştir ancak bu örneklem çerçevesinde 46 yaş ve üstü çalışanların psikolojik sermayelerinde büyük değişiklikler olmadığı da görülmüştür. İlginç şekilde işe tutulma ve akış deneyimi durumlarının kurumda ve sektördeki çalışma süresi ile önce ters yönde, sonra da aynı yönde arttığı görülmüştür. Yeni işe başlayan veya yeni sektöre giren çalışanın yüksek olan işe tutulma ve akış deneyimi yaşama durumu 4-10 yıllara kadar düşmekte ve sonrasında artmaktadır. Mavi yakalı çalışanların beyaz yakalılara göre daha çok işe tutulduğu ve buna benzer olarak daha çok akış deneyimi yaşadığı görülmektedir. İlginç şekilde bunun aksine, mavi yakalı personelin örgütsel adalet algısının daha düşük olduğu ancak psikolojik sermayelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

7.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Pozitif psikoloji her ne kadar yeni bir kavram olmasa da, işe tutulma ve özellikle akış deneyimi kavramları son yıllarda oldukça dikkat çeken ve nispeten yeni kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönü ile de yeteri kadar araştırılmadığı; özellikle ülkemizde örgütsel adalet veya psikolojik sermaye kadar araştırmaya konu olmadığı görülmektedir. Kavramların henüz ülkemizde görgül olarak yeteri kadar araştırılmamış olması ve özellikle savunma sanayinde ilk defa araştırılmış olmasının; bu araştırmanın, gerek yazında önemli bir boşluğu doldurması, gerek başka araştırmalara öncülük etmesi ve gerek ise uygulama alanına büyük bir katkıda bulunmasının kuvvetle muhtemel olduğu değerlendirilmektedir.

Yaşın'ın (2016) belirttiği üzere, akış deneyimine ait önde gelen araştırmaların daha çok bedensel çaba gerektiren iş kolları ve resim, heykel gibi bazı sanat kollarında yoğunlaştığı (koşuculuk, Jackson (1992); tiyatro oyunculuğu, Martin ve Cutler (2002); müzisyen ve şarkıcılık, Bakker (2005); beden eğitimi öğretmenliği, aşçılık vd. (2007)) görülmektedir. Bu yönü ile akış deneyimi kapsamında özellikle ofis, fabrika veya hizmet sektörü çalışanlarının yeteri kadar araştırmalara dâhil olmadığı düşünülmektedir. Akış deneyiminin mal ve hizmet üreten örgütlere ait gerek beyaz gerek ise mavi yakalı çalışanlar ile araştırılmasının bu yanı ile bu araştırmanın diğer çoğu araştırmadan ayrılmakta olduğu ve bu kapsamdaki diğer araştırmalara girdi sağlayacağı düşünülmektedir.

Akış deneyimine ait niteliksel araştırmalara rastlanılmasına rağmen (örn., Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989; Hefferon ve Ollis, 2006), akışın öncüllerinin akış deneyimi üzerindeki öneminin yeteri kadar araştırılmadığı öne sürülmektedir (Demerouti, 2006; Moneta, 2010; Nielsen ve Cleal, 2010). Bu araştırmanın bu kapsamda da yazına olumlu girdiler yapacağı ön görülmektedir. Araştırma sonucunda, akış deneyimi ile doğrudan anlamlı bir ilişkisi olmayan ancak işe tutulma gibi başka değişkenlerle akışla oldukça ilişki içinde olan değişkenlerin de tespit edilmesi bu kapsamda yazında yeni bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. İşe tutulmanın akışa ait önemli bir öncül olmasının da önemli bir bulgu olduğu ve yazında kimin öncül kimin ardıl olduğu tartışmaları düşünüldüğünde, en azından bu örneklem için bunun anlaşıldığı düşünülmektedir. İşe

tutulmanın akışın önemli bir öncülü olmasının, işe tutulmanın öncülleri ile akış deneyiminin artırılabilmesi ihtimalini akla getirmektedir.

Birbirine yakın olarak kavramsallaştığı iddia edilen işe tutulma ve akış deneyiminin, araştırmaya konu olan örnekleme ayrıştığı ancak değişkenlere ait alt boyutların birbirlerine yakın kavramları temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma işe olan bağlılığın da rolünün olduğu düşünülmektedir. Gerek akış ile tutulmanın birbirinden ayrışması kapsamındaki bulguların gerek ise öncül-adıl ilişkilerinin bu araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran önemli bir çıktı olduğu düşünülmektedir.

Yazında, örgütsel adalet algısı ile akış ve işe tutulmanın ilişkisinin de yeteri kadar araştırılmadığı belirtilmektedir. Çalışmalar incelendiğinde, bu ilişkinin daha çok öncül-ardılar ile tahmin yöntemi ile kurulduğu görülmektedir. Bu araştırmaya ait, örgütsel adalete dair olumlu algıların, işe tutulma üzerindeki olumlu etkilerinden bahsetmek mümkün olduğu ancak akış deneyimi ile adalet algısının çok da ilişkili olmadığı bulgusu, araştırmanın dikkat çekici bir sonucudur.

Araştırmanın örnekleme kapsamında, işe tutulmaya ait işe adanma ve işe istek duyma alt boyutlarının birbirine çok yakın kavramları ifade ettiği de görülmüştür. Her ne kadar birbiri ile doğrusallık sorunu olmadığı görülse de bu iki alt boyutun sınır değerlerde birbirinden ayrıldığı, belki de bu örneklem için tek boyut olarak ele alınabileceği düşünülmektedir. Bu bulgunun işe tutulma kapsamındaki ölçek çalışmalarına girdi olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya ait yazına katkı kapsamında diğer bir özelliğin de araştırma yöntemleri, veri analizi ve istatistiksel yöntemler kapsamında nispeten yeni olan ve ülkemizde çok az sayıda araştırmada kullanılmış olan KEKK-YEM tekniği ve SmartPLS yazılımı olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan yöntemlerin, çıktıların ve süreçlerin başka çalışmalara girdi olacağı ön görülmektedir.

Bu araştırmanın bu değişkenler arasındaki ilişkiyi aynı anda inceleyen tek araştırma olması ve bunun da yine çok az araştırmaya konu olmuş savunma sanayi evreninde yapılmış olması da gelecekteki benzer araştırmalara katkısı açısından ön plana çıkarmakta

olduğu düşünölmektedir. Benzer şekilde, araştırmaya ait bu değişkenlerin bu demografik değişkenler ile birlikte araştırıldığı fazla sayıda çalışmaya rastlanılmadığı iddia edilmektedir. Bu kapsamda; cinsiyet, yaş, çalışma süreleri ve pozisyon tipi gibi demografik değişkenlerin işe tutulma ve akış deneyimi değişkenleri ile ilişkisi açısından yazına katkısı olacağı düşünölmektedir.

7.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya ait değişkenlerin, katılımcılara ait kişilik özellikleri ve durumsal faktörler ile olan hassas ilişkisine dair veriler toplanmamış, analiz edilmemiş ve bulgulara girdi olmamıştır. Kişilerin ev ve sosyal yaşantılarına ait durumun özellikle işe tutulma, psikolojik sermaye ve akış deneyimi için önemli öncüller olması ve bu bilgilerin analiz edilmemiş olması bu araştırmanın sonuçlarının genellenmesinde birer sınırlılık olarak göze çarpmaktadır.

Katılımcıların kişilik özelliklerinin de analizlere dâhil edilmemiş olması; ototelik kişilik, öznel iyi oluş, yaratıcılık, dışadönüklük, yeniliklere açık olma, öz saygı, belirsizlikten kaçınma, proaktif kişilik, atfetme ve değerlerin uyumu gibi kişiye ait parametrelerin araştırma sonuçları üzerindeki etkilerinin incelenememesine sebep olmuştur. Benzer şekilde buna özellikle akış deneyimi yaşamak için elzem olduğu öne sürülen yeteneklerin varlığının da ölçülemediği eklenmelidir. Bu kapsamda bu kişisel özelliklerin sonuçlara dair bir kısıtlama getirdiği söylenebilir. Yine kişisel seviyede ihmal edilen, çalışanlara ait stres seviyesi, depresyon, tükenmişlik, bitkinlik ve yorgunluk bilgilerinin de analize girdi olarak dâhil edilmemiş olmasının sonuçlara bazı sınırlamaları getireceği düşünölmektedir.

Araştırmanın sonuçlarını sınırlayan ve analize dâhil edilmemiş başka bir veri de işe dair kaynaklar, iş özellikleri, çalışma ortamı, algılanan liderlik desteği ve liderlik, geri bildirim ve iş tatmini gibi işe dair bilgilerdir. İşe ait bu bilgilerin araştırmanın tüm değişkenlerine etkisi olduğu düşünölmekte ve bu yönü ile sonuçlara dâhil edilmemesinin bazı kısıtlamaları da beraberinde getireceği düşünölmektedir.

Araştırmada örgütsel adalet ve psikolojik sermaye ilişkisinin incelenmemiş olmasının başka bir kısıt olduğu düşünülmektedir. Yazında algılanan adaletin olumlu duygular uyandıracığı tartışılmaktadır. Olumlu duyguların, çalışanın bilişsel bağlamını genişleteceği ve kişisel ve psikolojik kaynaklarını geliştireceği öne sürülmektedir (Fredrickson, 1998; 2001; 2004). Bu nedenle, adalet ve psikolojik sermaye arasındaki bağlantının, örgütsel adaletin varlığının, psikolojik bir kaynak olarak nitelendirilen, bireyin psikolojik sermayesinin oluşturulmasına yardımcı olan olumlu bir duygu yaratacağı iddia edilmektedir (Totawar, Nambudiri, 2014). Bu kapsamda bu iki değişkene ait ilişkinin sonuca olan etkisinin incelenmemiş olmasının bir sınırlılık yarattığı düşünülmektedir.

Benzer şekilde araştırmaya konu olan örgütlere ait bazı özellikler de araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu kapsamda örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütteki çeşitli uygulamalar, örgüt stratejisinin netliği ve çalışanlara doğru aşağıya belirgin şekilde kırılması, profesyonel gelişim olanakları, belirsizlik ve çevresel kaynaklara ait bilgiler toplanmadığı için araştırmanın sonuçlarına dâhil edilememiştir.

Araştırmada toplanan verilere ait süreç kapsamında da bazı sınırlılıklardan bahsedilebilir. Bu kapsamda her ne kadar veri toplama süreci elektronik hale getirilmiş ve katılımcılar için kolaylaştırılmış olsa da katılım beklenenden çok düşük olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde savunma sanayi evrenindeki çalışanların özellikle içinde adalet kavramı geçen bir ankete temkinli yaklaştığı gözlemlenmekte bunun da verilmiş cevaplara etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Her ne kadar veri toplama süreci 7 aya dağılmış olsa da araştırmanın kesitsel bir araştırma olmasının da başka bir kısıt olduğu ve sonuçların genellenmesi kapsamında sınırlılık yarattığı söylenebilir. Boylamsal bir araştırma ile buna benzer sınırlılıkları asgariye indirilebileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya dâhil olan çalışanların büyük çoğunluğu Ankara ilindeki savunma sanayi işletmelerinde çalışmaktadır. Bu bir kısıt olarak görülmemektedir çünkü sanayiye temsil eden şirketlerin de büyük bir çoğunluğu (sivil havacılık kapsamındaki işletmeler evrenden çıkarılmıştır) Ankara'da hizmet vermektedir. Bu kapsamda evren ve örneklem uyum içindedir.

7.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Özellikle akış deneyimi kapsamında yazının bu araştırmadaki gibi mal ve hizmet üreten örgütlerde gerçekleştirilecek araştırmalara ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda işe tutulma ve akış kavramlarının ilişkisinin araştırılmasında derinleşilmesi, farklı evrenlerde incelenmesi ve sonuçlarının yazındaki önemli araştırmalar ile karşılaştırılması gerektiği de önerilmektedir.

İşe tutulma ve akışın aynı anda modelleneceği araştırmalarda, bu iki değişkenin özellikle alt boyutları kapsamında birbirleri ile ayrışıp ayrışmaması ihtimalinin de düşünülmesi gerektiği tavsiye edilmektedir. Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında, alt boyut mertebesinde birbirine yakın çıkan akış deneyimi ve işe tutulmanın doğrusallık problemi yaratması ihtimali mutlaka analiz edilmelidir.

İşe tutulmaya ait işe adanma ve işe istek duyma alt boyutlarının bu araştırmada birbirlerine çok yakın değişkenler olarak ortaya çıkması da, işe tutulmayı alt boyutları ile çalışmalarında kullanacak araştırmacıların dikkat etmesi gereken başka bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu iki boyutun doğrusallığa düşme ihtimali sebebi ile belki de bazı örneklerde tek boyut olarak çalışılması hususunun akla getirilmesi gerektiği önerilmektedir. Aynı zamanda, işe tutulma kapsamında gerçekleştirilecek ölçek geliştirme çalışmalarında da bu hususun unutulmaması gerektiği düşünülmektedir.

Bu araştırmaya ait bir önceki başlıkta bahsi geçen sınırlılıkların asgariye indirilmesi, gelecek ve benzer araştırmalar için önerilmekte ve bu şekilde araştırmaların bir bütünlük oluşturarak bu kavramların izahında genelleşilmesine imkân sağlayacağı düşünülmektedir.

7.4. Uygulayıcılar, Yöneticiler ve Çalışanlar için Öneriler

İşe tutulma ve akış deneyimine ait pozitif çıktılarının, işin kalitesi ve verimliliği artırdığı önceden belirtilmişti. Günümüzde kurumsal ve farkındalığı yüksek işletmelerin; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik gibi klasik örgütsel davranış kuramlarına aşına olduğu ve bunlar kapsamında gerekli iyileştirmeleri çoktan yaptığı görülmekte ancak işin niteliği ve niceliğini bu denli etkileyen

akış ve tutulmanın nispeten çok daha az farkında olduğu düşünülmektedir. Savunma sanayi başta olmak üzere, mal ve hizmet üreten tüm işletmelerdeki rekabetin gelecekte pozitif psikolojiye ait kavramlar etrafında olacağı önerilmektedir. Bu kapsamda kurumsal ve gelişime açık işletmelerin, bu araştırmanın çıktıları ile ilgileneceği ve bu kapsamda bazı aksiyonlar alabileceği de düşünülmektedir.

Birçok olumlu çıktısı ile akış deneyiminin desteklenmesi gereken bir kavram olduğu önerilmektedir. Bu çalışmada izah edilen öncülleri ve ilişkileri düşünerek akış deneyi davranışının teşvik edilmesi gerektiği böylelikle çalışanlarda öznel iyi oluş, olumlu duygulanım, motivasyon, üretkenlik ve bağlılığın artırılacağı örneklenmektedir. Akış deneyiminin desteklenmesi için, çalışanların yeteneklerini gösterebileceği bir zeminin hazırlanmasının önemi hatırlatılmaktadır. Benzer şekilde, yeterli ve gerekli olduğu kadar iş kaynaklarının tahsis edilmesi gerektiği; liderliğin teşvik edilmesi ve geribildirim esaslı performans yönetim sistemlerine önem verilmesinin de akış haline geçişte kolaylık sağlayacağı iddia edilmektedir. Örgütlerin çalışanlarına net ve makul olan hedefler koyması, profesyonel gelişim imkânları sağlaması ve uygun bir çalışma ortamı tahsis etmesinin de önemi yinelenmektedir.

Araştırma göstermiştir ki, akış deneyimini doğrudan etkileyecek etmenlerin yanı sıra dolaylı olarak da etkileyecek etmenlerin belirlenip bunların da desteklenmesinin, akış deneyimini haline geçişi oldukça yükseltmektedir. Bu araştırma kapsamında işe tutulmanın akış deneyimi üzerindeki belirgin etkisi ortaya çıkarılmış ve işe tutulmanın gerek kendi olumlu çıktıları gerek ise akış deneyimine zemin hazırlıyor olmasından kaynaklanan önemi fark edilmiştir. Desteklenen işe tutulma davranışının çalışanlarda odaklanma, performans artışı, girişimcilik ve üretkenliği artıracak şekilde sürülmektedir. Benzer şekilde işe tutulmayı teşvik eden bir örgüt ikliminin çalışandaki tükenmişlik hislerinde ve işten ayrılma niyetinde azalmaya sebep olacağı; bunun yanında çalışanın görevlere duygusal olarak bağlanmasına yardımcı olacağı, fazla mesai yapma isteğinde artışa neden olacağı, ilave rol davranışının ve çıkan işin kalitesinin de olumlu yönde etkileneceği önerilmektedir. Çalışanların işe tutulma davranışının desteklenmesi kapsamında akış deneyimi için yukarıda iletilenlerin sağlanmasının yanı sıra, çalışana sağlanacak sosyal desteğin, uygun ödül ve takdirin, ve lider desteğinin önemine de dikkat çekilmektedir.

Örgütsel adalet günümüzde oldukça araştırılmış ve sebep-sonuçları ile yeteri kadar bilinen bir kavram olsa da bazı hususların da burada yinelenmesinde fayda görülmektedir. Bu kapsamda, çalışanların örgüt içinde kendilerini ifade edebilmesinin yani seslerini duyurabildiklerini hissetmelerinin önemi bir defa daha iletilmektedir. Çalışanlara ödül, takdir ve adalet kapsamındaki örgüt süreçlerinin çok iyi izah edilmesi gerektiği, bu süreçlere de ters düşecek örnekler ve uygulamalar ile çalışanların adalet algısının zedelenmemesi gerektiği önerilmektedir. Aynı şekilde, ödül olarak sunulanların gerçekten çalışanın ödül algısını tetiklemesi gerektiği, herkese verilen ödülün aslında çalışana ilave bir motivasyon getirmediği de bilinen, niş bir gerçektir. Yöneticilerin tavır ve davranışlarının da çalışanlardaki adalet algısına önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, seviyesi ne olursa olsun yöneticilerin çalışanlarına eşit şekilde davranıldığını hissettirmesi, çalışanı ilgilendiren kararlarda bilgilendirmesi, değerlendirmelerinin nicel yöntemlere dayandırmaları ve başka çalışanlara farklı davranmamasının adalet algısında büyük rolü olduğu söylenebilir. Bunların olmadığı veya az olduğu ortamlardaki adaletsizlik algısının çalışanlardaki iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetime ve yöneticilere güven, performans, verimlilik ve işin kalitesinde belirgin şekilde azalmaya sebep olacağı örneklenmektedir. Daha da ilerleyen adaletsizlik algısının örgüte zarar vermeye başlayacağı, çalışanın işten geri çekilme davranışı sergileyeceği, üretim karşıtı davranışlar göstereceği (işyeri hırsızlığı, işten kaytarma, çalışma yavaşlatma, kaynakları israf etme, çalışma saatlerine riayet etmeme, dedikodu vb.) ve örgüt içi çatışmayı artıran davranışlarda bulunacağı birçok araştırmada kanıtlanmıştır.

Çalışanın psikolojik sermayesi de sanılanın aksine geliştirilebilen bir husustur. Bu kapsamda çeşitli eğitim ve uygulamalar ile çalışanın psikolojik sermayesinin düzeyi artırılabilir. Bunun başka bir yolu da çalışana örgüt ve yönetici tarafından destek olunması, olumlu örgüt iklimi yaratılması, çalışana değer verildiğinin hissettirilmesi, itibar algısının güçlendirilmesi ve belirsizliklerin asgariye indirilmesi olarak örneklenebilir. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanların tükenmişlik hislerinde azalma görüldüğü, stres ve sinizm seviyelerinin düştüğü; örgüte olan bağlılık, iş tatmini, işin kalitesi ve memnuniyetinin de artacağı hatırlatılmaktadır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan örgütsel adalet ve akış deneyimi ilişkisinin yanıltıcı olmaması gerektiği hatırlatılmaktadır. Örgütsel

adaletin akış deneyimi üzerindeki etkisinin işe tutulma ile anlamlı hale geldiği bulgusundan yola çıkarak, çalışanın işine tutulmasının sağlanması ve yeterli adaletin tahsis edilmesinin de bu olumlu çıktılar katlayacağı önerilmektedir. Çalışanlarının yeteneklerinin farkında olunması ve bunların ön plana çıkmasının desteklenmesi, yeteneklere göre görevlerin verilmesi akış için çok büyük önem taşımaktadır. Örneğin, yazılım geliştirmenin yaptığı işin direk bir parçası olmayan ancak yazılım geliştirirken akışa kapılan bir çalışana verilecek ufak veya büyük çaplı yazılım geliştirme görevleri, çalışanın akış haline geçme durumu ile yapılan iş arasında köprü vazifesi görecek ve iki tarafın da faydalı çıktılar alma ihtimalini artıracaktır.

KAYNAKLAR

- Abdi, H. 2003. Partial Least Squares (PLS) regression Lewis-Beck M., Bryman, A., Futing T. (Eds.). *Encyclopedia of social sciences research methods*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422–436.
- Adams, J.S. 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299.
- Agarwal, U.A., Datta, S., Beard, S.B., Bhargava, S. 2012. Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Journal of Career Development International*, 17(3): 208-230.
- Albrecht, S.L. 2010. Handbook of Employee Engagement Perspectives, Issues, Research and Practice. **Edward Elgar**.
- Alexander, S., Ruderman, M. 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1:177–198.
- Allison, M.T., Duncan, M.C. 1988. Women, work, and flow. In M. Csikszentmihalyi & I.S. Csikszentmihalyi, eds., *Optimal experience: Studies of flow in consciousness* (pp. 118–37). *New York: Cambridge University Press*.
- Ambrose, M. 2002. Contemporary justice research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 803-812.
- Andersson-Straberg, T., Sverke, M., Hellgren, J. 2007. Perceptions of Justice in Connection with Individualized Pay Setting. *Economic & Industrial Democracy*, 28: 431–464.
- Aquino, K. 1995. Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities Rights Journal*, 8: 21-33.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. 2009. Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 21-46.
- Argyle, M. 1987. The psychology of happiness. *London: Methuen*.
- Armor, D.A., Taylor S.E. 1998. Situated Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-regulation. *Advances in experimental social psychology*, 30: 309–379.

- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., Corley, K.G. 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325–374.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97–125.
- Austin, W., Walster, E. 1974. Participants' reactions to "equity with the world." *Journal of Experimental Social Psychology*, 10: 528–548.
- Avey, J.B. 2014. The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2): 141-149.
- Avey, J.A., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre, K.H. 2011. Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M., Luthans, K. 2008. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29: 110–126.
- Avey, J.B., Luthans, F., Jensen, S. 2009. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48: 677–693.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., Luthans, F. 2008. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44: 48–70.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. 2008. Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Bakker, A.B. 2005. Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 26–44.
- Bakker, A.B. 2008. The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behaviour*, 72: 400-414.
- Bakker, A.B. 2009. Building Engagement in the Workplace. *The Peak Performing Organization*, 50–72.
- Bakker, A.B., Albrecht, S., Leiter, M.P. 2011. Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20: 4–28.

- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. 2003. Dual processes at work in a call centre: an application of the Job Demands-Resources Model, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12: 393-417.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. 2008. Work Engagement: an Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22: 187-200.
- Bal, E.A. 2009. Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 546-552.
- Bandura, A. 1986. Social Foundations of Thought and Action. *Englewood Cliffs*. NJ: Prentice Hall.
- Barling, J., and Phillips, M. 1993. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127: 649-656.
- Baron, R.A., Franklin, R.J., Hmieleski, K.M. 2013. Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42: 742-768
- Barrett-Howard, E., Tyler, T.R. 1986. Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 296-304.
- Beckers, D.G.J., Van Der Linden, D., Smulders, P.G.W., Kompier, M.A.J., Van Veldhoven, J.P.M., Van Yperen, N.W. 2004. Working Overtime Hours: Relations with Fatigue, Work Motivation, and the Quality of Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46: 1282-1289.
- Benard, B. 1993. Fostering Resiliency in Kids. *Educational Leadership*, 51(3): 44-48.
- Berlyne, D.E. 1960. Conflict, arousal, and curiosity. *New York: McGraw-Hill*.
- Beugré, C.D., Baron, R.A. 2001. Perceptions of Systematic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 324-339.
- Bies, R.J., Moag, J.S. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1): 43-55.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D.C. 1987. Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1: 199-218.

- Bies, R.J., Shapiro D.L. 1988. Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments *Academy of Management Journal*, 31: 676-685.
- Bies, R.J. ve Tyler, T.R. 1993. The 'litigation mentality' in organizations: A test of alternative psychological explanations. *Organizational Science*, 4: 352-366.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations: 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.*
- Bradburn, N. 1969. The structure of psychological well-being. *Chicago: Aldine.*
- Britt, T.W., Dickinson, J.M., Moore, D., Castro, C.A., ve Adler, A. B. 2007. Correlates and consequences of morale versus depression under stressful conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12:1, 34-47.
- Brockner, J., Adsit, L. 1986. The moderating impact of sex on the equity–satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 71: 585–590.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. 1996. An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120: 189–208.
- Brown, S.P., Leigh, T.W. 1996. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 358–368.
- Burisch M. 1984. Approaches to Personality Inventory Construction: A Comparison of Merits. *American Psychologist*, 39: 214-227.
- Carli, M., Delle Fave, A., Massimini, F. 1988. The quality of experience in the flow channels: Comparison of Italian and U.S. students. In M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience* (pp. 288–306). *Cambridge, England: Cambridge University Press.*
- Carver, C.S., Scheiner, M.F., Segerstrom, S.C. 2010. Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30: 879-889.
- Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) 2010, “Employee engagement”, available at: www.cipd.co.uk (accessed 2 August 2010).
- Chen, L., Ye, Y.-C., Chen, M. Y & Tung, I. W. 2010. Algegría! Flow in leisure and life Satisfaction: The mediating role of event satisfaction using data from an acrobatics show. *Social Indicators Research*, 99(2): 301-3-3.

- Christian, M.S., Slaughter, J.E. 2007. Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management 67. Yıllık Toplantı*, Philadelphia, PA.
- Clark, L.A. ve Watson, D. 1995. Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3): 309-319.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum, *Mahwah, NJ*.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. 2001. The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278–321.
- Colby, A., Damon, W. 1992. *Some do care*. *New York: Free Press*.
- Cole, K., Daly, A., Mak, A. 2009. Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38: 464–474.
- Colquitt, J.A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386–400.
- Combs, G.M., Milosevic, I., Jeung, W., Griffith, J. 2012. Ethnic identity and job attribute preferences: The role of collectivism and psychological capital. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 19: 5–16.
- Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A.M. and Di Fabio, A., 2017. Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1): 1-11.
- Cowherd, D.M. ve Levine, D.1. 1992. Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37: 302-320.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., Rupp, D.E. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 164–209.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. 1999. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12: 317-372.
- Cropanzano, R. ve Randall, M.L. 1993. Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 1-20.
- Crosby, F. 1984. The denial of personal discrimination. *American Behavioral Scientist*, 27: 371–386.
- Csikszentmihalyi, M. 1975. Beyond Boredom and Anxiety, *Jossey-Bass, San Francisco, CA*.
- Csikszentmihalyi, M. 1978. Attention and the holistic approach to behavior. In K. S. Pope & J.L. Singer (Eds.), *The stream of consciousness* (pp. 335–358). *New York: Plenum*.
- Csikszentmihalyi, M. 1982. Towards a psychology of optimal experience. In L. Wheeler, ed., *Review of personality and social psychology*, vol. 2. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. 1988. Flow in a historical context: The case of the Jesuits. In M. Csikszentmihalyi & I.S. Csikszentmihalyi, eds., *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness* (pp. 232–48). *New York: Cambridge University Press*.
- Csikszentmihalyi, M. 1990 *Flow: The Psychology of optimal experience. New York: Harper and Row*.
- Csikszentmihalyi, M. ve Csikszentmihalyi, I.S. eds., 1992. *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness. Cambridge university press*.
- Csikszentmihalyi, M. 1996. *Creativity. New York: HarperCollins*.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life. New York: HarperCollins*.
- Csikszentmihalyi, M. 2003. *Good Business, Leadership, flow, and the making of meaning. USA: Pinguin Books*.
- Csikszentmihalyi, M., Csikszentmihalyi, I. 1988. *Optimal experience. Cambridge, England: Cambridge University Press*.
- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K., Whalen, S. 1993. *Talented teenagers: The roots of success and failure. New York: Cambridge University Press*.

- Csikszentmihalyi, M., Robinson, R. 1990. *The art of seeing*. Malibu, CA: J. Paul Getty Museum and the Getty Center for Education in the Arts.
- Culbertson, S.S., Fullagar, C. J., Mills, M.J. 2010. Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15: 421–433.
- Çetin, F., Basım, H.N. 2012. Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1): 121-137.
- de Charms, R. 1968. *Personal causation*. New York: Academic Press.
- de Waal, J.J. ve Pienaar, J. 2013. Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2): 1–10.
- Dailey, R.C. ve Kirk, D.J. 1992. Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human relations*, 45: 305-317.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E. 2006. Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3): 266-280.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. Fried, Y. 2012. Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6): 557-575.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. 2006. Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. In S McIntyre & J Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education, and Practice*, 1: 83–111.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli W.B. 2001. The job demands-resources model of burnout *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499
- Deutsch, M. 1975. Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31: 137–149.
- Deutsch, M. 1985. *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale Univ. Press.
- D'Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D., & Neck, C.P. 2007. Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4): 105-120.

- Diekman, K.A., Barsness, Z.I. & Sondak, H. 2004. Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study. *Social Justice Research*, 17(3): 237-255.
- Diekmann, K.A., Samuels, S.M., Ross, L., Bazerman, M.H. 1997. Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 1061–1074.
- Diener, E. 2000. Subjective well-being, the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55: 34–43.
- Diener, E., Diener, C. 1996. Most people are happy. *Psychological Science*, 7: 181–185.
- Doğan, D. 2018. SmartPLS ile Veri Analizi, *US: Charleston SC*.
- Donaldson, S.I., Ko, I. 2010. Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *Journal Of Positive Psychology*, 5(3): 177-191.
- Dulebohn, J.H. and Martocchio, J.J. 1998. Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24(4): 469-488.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350–383.
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Stinglhamber, F., Shanock, L. ve Randall, A.T. 2005. Flow Experiences at Work: for high needs achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26: 755-775.
- Ellis, G.D., Voelkl, J. E., Morris, C. 1994. Measurement and analyses issues with explanation of variance in daily experience using the flow model. *Journal of Leisure Research*; 26: 256-337.
- Elovainio M., Kivimäki M., Vahtera J. 2002. Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92: 105-108
- Engeser, S., Rheinberg, F. 2008. Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32: 158-172.
- Engeser S. (Editor) 2012. Advances in Flow Research, *Springer*.
- Epitropaki, O. 2013. Employment uncertainty and the role of authentic leadership and positive psychological capital. Orlando, Florida, US: Academy of Management Conference.
- Eren, E. 2012. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 13. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Erkmen, T. ve Esen, E. 2012. Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19): 89.
- Eryılmaz, A., Doğan, D. 2012. Subjective Well-being at Work: Investigating of Psychometric Properties of Utrecht Work Engagement Scale. *Klinik Psikiyatri*, 15: 49–55.
- Esen, E. 2011. Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1): 377-390.
- Eterovich, F.H., 1980. Nicomachean Ethics. In Aristotle's Nicomachean Ethics, commentary and analysis by. Washington, D.C.: *University Press of America*.
- Fagerlind, A.C., Gustavsson, M., Johansson, G., Ekberg, K. 2013, Experience of workrelated flow: does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior*, 83: 161-170.
- Falk, R.F. ve Miller, N.B. 1992. A primer for soft modeling, *University of Akron Press*.
- Farmer, S.J., Beehr, T.A. Love, K.G. 2003. Becoming an Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perceptions, Behavior, and Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4): 373-387.
- Farndale, E., Beijer, S.E., Van Veldhoven, M.J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. 2014. Work and Organization Engagement: Aligning Research and Practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1: 157–176.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., Kelliher, C. 2011. High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust. *Personnel Review*, 40: 5-23.
- Fisher, G.G., Matthews, R.A., Gibbons, A.M. 2015. Developing and Investigating the Use of Single-item Measures in Organizational Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1): 3-23.
- Folger, R. 1998. Fairness as a Moral Virtue. *Managerial Ethics: Moral Management of People and Processes*, 13–34.
- Folger, R., ve Cropanzano, R. 1998. Organizational justice and human resource management. *Newbury Park, CA: Sage*.
- Folger, R., Konovsky, M.A. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115–130.

- Folger, R., Konovsk, M.A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130
- Folger, R., Skarlicki, D.P. 1999. Unfairness and Resistance to Change: Hardship As Mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 35-50.
- Fornell, C., Larcker, D.F. 1981. Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. ve Bryant, B.E. 1996. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4): 7-18.
- Frankl, V. 1963. Man's search for meaning. *New York: Washington Square*.
- Fredrickson, B.L. 1998. What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3): 300-319.
- Fredrickson, B.L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3): 218-226.
- Fredrickson, B.L., Branigan, C.A. 2005, Positive emotions broaden the scope of attention and thought: action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313–32.
- Fredrickson, B.L. 2004. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449): 1367-1377.
- Frost S.E. (Editor) 1972. Masterworks of Philosophy. *Boston, McGraw-Hill*, 1: 135-140.
- Fryxell, G.E., Gordon, M.E. 1989. Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management. *Academy of Management Journal*, 32: 851–866.
- Fullagar, C.J. ve Kelloway, E.K. 2009. Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3): 595-615.
- Gable, S.L., Haidt, J. 2005. What (and Why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2): 103-110.
- Gagne', M., Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331–362.
- Gallup Araştırması. (1998, Kasım). Omnibus, III.

- Gallup Araştırması. (1992–1999), Q12 Engagement Questionnaire, Princeton. NJ: Gallup Organization.
- Gardner, D.G., Pierce, J.L. 1998. Self-esteem and Self-efficacy within the Organizational Context. *Organizational Management*, 23: 48-70.
- George, J.M. 1991. State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76: 299–307.
- George, J.M., Brief, A.P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- Gergen, K.J., Morse, S.J. ve Gergen, M.M. 1980. Behavior exchange in crosscultural perspective. In H.C. Triandis & R.W. Brislin (eds), *Handbook of Crosscultural Psychology: Social Psychology*, 5: 121-153.
- Getzels, J.W., Csikszentmihalyi, M. 1976. The creative vision. *New York: Wiley*.
- Geurts, S.A.E., Demerouti, E. 2003. Work/non-work Interface: A Review of Theories and Findings. *In the Handbook of Work and Health Psychology (2nd ed.) UK: Wiley*, 279–312.
- Gilliland, S.W. 1994. Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79: 691–701.
- Goffman, E. 1961. Encounters: Two studies in the sociology of interaction. *Indianapolis: Bobbs-Merrill*.
- Gold, A.H., Malhotra, A. ve Segars, A. 2001. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185-214.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L., Snow, D. 2009. In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15: 353–357.
- Gorgievski M.J., Bakker A.B., Schaufeli W.B. 2010. Work Engagement and Workaholism: Comparing the Self-employed and Salaried Employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5:83–96.
- Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.

- Greenberg, J. 1993. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, **Erlbaum, Hillsdale**, 79-103.
- Greenberg, J. 1994. Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79: 288–297.
- Greenberg, J. ve Cohen, R.L. 1982. Why justice? Normative and instrumental interpretations. In J. Greenberg & R.L. Cohen (eds), *Equity and Justice in Social Behavior*, 437-469.
- Greenberg, J. ve Tyler, T.R. 1987. Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1: 127-142.
- Güler M., Çetin, F., Basım, H.N. 2018. Bireysel Performansta Bilişsel ve Duygusal Süreçler: Akış Deneyimi ve İş Tatmini. Sözlü Sunum. **VI. Örgütsel Davranış Kongresi**. 2-3 Kasım 2018, Isparta.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, **NJ: Pearson Prentice Hall**.
- Hair, J.F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19: 139–151.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. 2016. *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, **Los Angeles: Sage**.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1): 2-24.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. Schaufeli, W.B. 2006. Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43: 495–513.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. and Ahola, K. 2008. The Job Demands-resources Model: A Three-year Cross-lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work and Stress*, 22: 224–241.
- Hallberg, U.E., Schaufeli, W.B. 2006. “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11: 2, 119-127.

- Hallberg, U.E., Johansson, G. Schaufeli, W.B. 2007. Type A Behavior and Work Situation: Associations with Burnout and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48: 135-142.
- Harackiewicz, J.M., Elliot, A.J. 1998. The joint effects of target and purpose goals on intrinsic motivation: A mediational analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24: 657–689.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T. L. 2002. Business- unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hefferon, K.M., Ollis, S. 2006. ‘Just clicks’: an interpretive phenomenological analysis of professional dancers’ experience of flow. *Research in Dance Education*, 7: 141-159.
- Heilman, M.E., McCullough, W.F., Gilbert, D. 1996. The other side of affirmative action: Reactions of nonbeneficiaries to sex-based preferential selection. *Journal of Applied Psychology*, 81: 346–357.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Christian, M.R., Diamantopoulos, A., Straub, D., Calantone, R.J. 2014. Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Ronkko and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. 2015. A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43: 115-135.
- Herbert, M., 2011. An exploration of the relationships between psychological capital (hope, optimism, self-efficacy, resilience), occupational stress, burnout and employee engagement (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Hillman, A.J., Nicholson, G., Shropshire, C. 2008. Directors’ multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19: 441–456.
- Hochschild, A.R. 1983. The managed heart: Commercialization of human feeling. *Berkeley: University of California Press*.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W. ve Sellaro, L. 1984. The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 34: 141-174.

- Hoyle, R.H. (ed.) 1995. *Structural Equation Modelling*. Thousand Oaks, CA.: **SAGE Publications, Inc.**
- Hulin, C.L. 1991. Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition*. 2: 445-506.
- Hunt, J. 1965. Intrinsic motivation and its role in development. *Nebraska Symposium on Motivation*, 12, 189–282.
- Inghilleri, P. 1999. From subjective experience to cultural change. **Cambridge, England: Cambridge University Press.**
- Irak, D.U. 2004. Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13): 25-43.
- Irving, G.P., Coleman, D. F. 1999. Exploring the moderating effect of negative affectivity in procedural justice-job satisfaction relations. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- İşbaşı, J.Ö. 2001. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 51-73.
- Jackson, S.A., Csikszentmihalyi, M. 1999. Flow in sports. **Champaign, IL: Human Kinetics.**
- Jackson, S.A. ve Eklund, R.C. 2004. The Flow Scales Manual. *Fitness and Information Technology*.
- James, K. 1993. The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 21-50.
- Judge, T.A., Heller, D., Mount, M. K. 2002. Five-factor model of personality and job satisfaction: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 530–541.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. 1997. The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 19: 151–188.
- Kabanoff, B. 1991. Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16: 416-441.

- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kahn, W.A. 1992. To be full there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45:321-49.
- Kaneshiro, P. 2008. Analyzing the Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in a Public Organization. *The Humanities and Social Sciences*, 14-20.
- Kanfer, R. 1990. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) Handbook of industrial and organizational psychology: 75–170. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, C., Lind, A. 1987. Fairness and participation in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, 1: 235–249.
- Kanungo, R.N. 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 341–349.
- Kasa, M., Hassan, Z. 2013. Antecedent and Consequences of Flow: Lessons for Developing Human Resources. Procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 97: 209–213.
- Kimiecik, J.C., Harris, A.T. 1996. What is enjoyment? A conceptual/definitional analysis with implications for sport and exercise psychology. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18: 247–263.
- Kline, R.B. 2011. Principles and Practice of Structural Equation Modeling. *Guilford Press: New York*.
- Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. 1991. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Koustelios, A., Nikolaos, T. 2003. The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 1(2): 189-203.

- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., Sheep, M. L. 2006. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49: 1031–1057.
- Kulik, C.T., Lind, A.E., Ambrose, M.L., MacCoun, R.J. 1996. Understanding gender differences in distributive and procedural justice. *Social Justice Research*, 9: 351–369.
- Kulik, C.T. ve Ambrose, M.L. 1992. Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17: 212-237.
- Kutanis, R.Ö., Oruç, E. 2014. Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 2: 145-159.
- Lambert, E. 2003. The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31: 155-168.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L.J.P., Schaufeli, W.B. 2006, Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40: 521-532.
- Larson, M., Luthans, F. 2006. Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13: 45–62.
- Larson, R., Richards, M.H. 1994. Divergent realities: The emotional lives of mothers, fathers, and adolescents. *New York: Basic Books*.
- Lee, J. 2001. Leader-member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14: 574.
- Lee, C. 1995. Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 10: 197-206.
- Lee, C., Law, K.S. ve Bobko, P. 1999. The importance of justice perceptions on pay effectiveness: A two-year study of a skill-based pay plan. *Journal of Management*, 25: 851-873.
- Leventhal, G.S. 1976. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (eds), *Advances in Experimental Social Psychology*, 9: 91-131

- Leventhal, G.S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (27–55). *New York: Plenum.*
- Leventhal, G.S., Karuza, J. ve Fry, W.R. 1980. Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Milkula (ed.), *Justice and Social Interaction*, 167-218.
- Lind, E.A. 1995. Justice and authority relations in organizations. In R. Cropanzano & M. K. Kacmar (eds), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, 83-96.
- Lind, E.A., Kanfer, R. ve Earley, P.C. 1990. Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 952-959.
- Lind, E.A., Tyler T.R., 1988. The social psychology of procedural justice, *Plenum Press, New York.*
- Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J., Wang, L. 2012. The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12: 219–227.
- Liu, Y. 2013. Moderating effect of positive psychological capital in Taiwan’s life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, 41: 109–112.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1293–1349. *Chicago: Rand McNally.*
- Lovelace, K.J., Manz, C.C., Alves, J.C. 2007, Work stress and leadership development: the role of self leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control, *Human Resource Management Review*, 17: 374-387.
- Luthans, F. 2002. The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Peterson, S.J. 2010. The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 41-67.

- Luthans, F. ve Avolio, B.J. 2009. The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291–307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F., Li, W. 2005. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1: 247–269.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., Norman, S.M. 2007a. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K.W., Luthans, B.C. 2004. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1): 45.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B. 2008. The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate - Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. 2006. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press*.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. 2007b. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press*.
- Maeran, R., Cangiano, F. 2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20(1): 13–26.
- Major, B. 1994. From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 26: 293–355.
- Makikangas, A., Bakker A.B., Aunola, K., Demerouti, E. 2010. Job Resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational Psychology*, 83: 795-814.
- Mäkikangas, A., Bakker, A.B., Aunola, K., Demerouti, E. 2010. Job resources and flow at work: modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 795-814.
- Malinen, S., Wright, S., Cammock, P. 2013. What drives organizational engagement? Evidence-Based HRM. *A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1): 96–108.

- Mansour-Cole, D.M., Scott, S.G. 1998. Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personal Psychol.* 51: 25-54.
- Martin, C.L., Bennett, N. 1996. The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organization commitment. *Group and Organization Management*, 21: 84–104.
- Martin, J. ve Harder, J. W. 1994 .Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7: 241-264.
- Maslach, C. Leiter, M.P. 1997. The Truth about Burnout, Jossey-Bass. *New York, NY*.
- Maslach, C., Jackson, S.E. Leiter, M. 1996. Maslach Burnout Inventory Manual, 3rd ed. *Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press*.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397–422.
- Maslow A.H. 1954. Motivación y personalidad. Barcelona: Ed. Sagitario (Motivation and Personality). *New York: Harper & Brothers*, 411.
- Massimini, F., Csikszentmihalyi, M. ve Carli, M. 1987. The monitoring of optimal experience: A tool for psychiatric rehabilitation. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 175:9, 545–549.
- Massimini, F., Carli, M. 1988. The systematic assessment of flow in daily experience. In M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi (Eds.), Optimal experience (pp. 266–287). *Cambridge, England: Cambridge University Press*.
- Massimini, F., Delle Fave, A. 2000. Individual development in a bio-cultural perspective. *American Psychologist*, 55: 24–33.
- Masterson, S.S., Lewis-McCleary, K., Goldman, B. M., Taylor, S. M. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738–748.
- Mathe, K., Scott-Halsell, S. 2012. The effects of perceived external prestige on positive psychological states in quick service restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11: 354–372.
- May, D.R., Gilson, R.L. ve Harter, L.M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77:11-37.

- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637
- Medhurst, A.R., Albrecht, S.L. 2016. Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1): 22-45
- Messick, D.M., Sentis, K.P. 1979. Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15: 418-434.
- Metin, Ü.B. 2010. The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism, *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Meydan, C.H., Basım, H.N. ve Çetin, F. 2011. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe bir Araştırma. *Bilig*, 57: 175-200.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. 2001. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Miles, J.A. ve Greenberg, J. 1993. Cross-national differences in preferences for distributive justice norms: The challenge of establishing fair resource allocations in the European Community. In J. B. Shaw, P.S., Kirkbride, & K.M Rowlands (eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3: 133-156.
- J. Mills, M., R. Fleck, C. and Kozikowski, A., 2013. Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2): 153-164.
- Moneta G. 2004. The Flow Model of Intrinsic Motivation in Chinese: Cultural and Personal Moderators. *Journal of Happiness Studies*, 5: 181-217.
- Moneta, G.B. 2010, Flow in work as a function of trait intrinsic motivation, opportunity for creativity in the job, and work engagement, in Albrecht, S.L. (Ed.), *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, pp. 272-279.
- Moorman, R.H. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.

- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R., Wesolowski, M.A. 1998a. Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24: 533–552.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmit, M.J. 1997. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10: 71–83.
- Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. 2009. Flow theory and research. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*, oxford library of psychology (2nd ed.). (pp. 195–206). *New York, NY: Oxford University Press*.
- Newman, D., Ucbasaran, F., Zhu, G. 2014. Hirst Psychological capital: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 120-138.
- Ngo, H.Y., Foley, S., Ji, M.S., Loi, R. 2013. Linking gender role orientation to subjective career success: The mediating role of psychological capital. *Journal of Career Assessment*, 22(2): 290-303.
- Nguyen, T. D., Nguyen, T.T.M. 2012. Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32: 87–95.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527–556.
- Nielsen, K., Cleal, B. 2010, Predicting flow at work: investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2): 180-190.
- Nigah, N., Davis, A.J., Hurrell, S.A. 2012. The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54: 891–905.
- Noelle-Neumann, E. 1995. Allensbach Archives, AWA.
- Norman, S.M., Avey, J.B., Nimnicht, J.L., Graber-Pigeon, N.P. 2010. The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 17: 380–391.
- Nowakowski, J.M., Conlon, D.E. 2005. Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1): 4-29.

- Organ, D.W. ve Moorman, R.H. 1993. Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6: 5-18.
- Orpen, C. 1994. The Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Procedural and Distributive Justice. *The Journal of Social Psychology*, 134(1): 135-136.
- Oruç, E. 2018. Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 13(14).
- Özkalp, E., Meydan, B. 2014. Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı*, 869-882.
- 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: 17–28.
- Perry, S.K. 1999. Writing in flow. *Cincinnati, OH: Writer’s Digest Books*.
- Peterson, S.J., Spiker, B.K. 2005. Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2): 153-167.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M. and Nygren, Å. 2008. Burnout and Physical and Mental Health among Swedish Healthcare Workers. *Journal of Advanced Nursing*, 62: 84–95.
- Pfeffer, J. ve Davis-Blake, A. 1992. Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 753-763.
- Pfeffer, J. ve Langton, N. 1993. The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study. *Journal of Management*, 25: 897–933.
- Punamaki, R.L., Qouta, S., El-Sarraj, E. 2001. Resiliency Factors Predicting Psychological Adjustment after Political Violence among Palestinian Children. *International Journal of Behavioral Development*, 25: 256-267.

- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., Pina e Cunha, M. 2010. Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21: 1531–1552.
- Renninger, K.A., Hidi, S., Krapp, A. 1992. The role of interest in learning and development. *Hillsdale, NJ: Erlbaum*.
- Rich B.L., LePine J.A., Crawford E.R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53: 617–635.
- Ringle, C.M., Wende, S., Becker, J.M. 2015. SmartPLS 3. www.smartpls.com.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. 2004. The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies*. Brighton.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*.86: 825-36.
- Royal, D.R. 2009. Nurses' Perceptions of Organizational Justice, Commitment, and Job Satisfaction in the Workplace (Doctoral dissertation). *USA: University of Phoenix*.
- Russell, S.S., Spitzmuller, C., Lin, L.F., Stanton, J.M., Smith, P.C., Ironson, G.H. 2004. Shorter can also be better: The abridged Job in General Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64: 878–893.
- Saks, A.M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Salanova M., Grau R., Llorens S.Y., Schaufeli W.B. 2001. Exposición a las Tecnologías de la Información, Burnout y Engagement: el Rol Modulador de la Autoeficacia Relacionada con la Tecnología (Exposure to Information and Communication Technologies, Burnout and Engagement: the Moderating Role of Technology Related Self-efficacy). *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11: 69-90.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Hair, J.F. 2017. Partial Least Squares Structural Equation Modelling, In C. Homburg, M.Klarmann, A.Vomberg (Eds.), Handbook of Market Research, *Heidelberg: Springer*.
- SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği) 2017. Savunma ve Havacılık Sanayi Performans Raporu.
- SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği) 2018. Savunma ve Havacılık Sanayi Performans Raporu.

- Schafer, O. 2013. Crafting Fun User Experience: A Method to Facilitate Flow. White paper. *Human Factors International*.
- Schaubroeck, J., May, D.R. ve Brown, F.W. 1994. Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 455-460.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Van Rhenen, W. 2008. Workaholism, burnout and Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology, An International Review*, 57: 173–203.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25: 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2003. UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Department of Psychology, *Utrecht University*.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2010. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. Work engagement: A handbook of Essential Theory and Research. *New York, US: Psychology Press, 209*.
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., de Witte, H. 2017. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., Bakker, A.B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Schaufeli, W.B. ve Salanova, M. 2007. Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations, in S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (eds). *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Greenwich, 135–77.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I., Pinto, A.M., Salanova, M., Bakker, A.B. 2002. Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33:5, 464-481.

- Schroth, H. A., Pradhan Shah, P. 2000. Procedures: Do we really want to know them? An examination of the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85: 462–471.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Shalit, B. 1992. A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77: 511-514.
- Seligman M.E., Maier S.F. 1967. Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74: 1-9
- Seligman, M.E., Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- Seligman, Martin E.P. 1998. *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Shapiro, D.L., 1991. The effects of explanations on negative reactions to deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36: 4.
- Shapiro, D.L., Buttner, E.H. and Barry, B., 1994. Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3): 346-368.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J. ve Minton, J.W. 1993. Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace. *Lexington, MA: Lexington Press*.
- Shernoff D., Csikszentmihalyi M., Shneider B. Shernoff E. 2003. Student engagement in high school classrooms from the perspective of flow theory. *School Psychology Quarterly*, 18: 158- 176.
- Shin, K. 2003. Job engagement and job burnout in a South Korean sample. *Doktora Tezi*. Kansas State University.
- Shirom, A. 2010. Feeling Energetic at Work: On Vigor's Antecedents. *In Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 69–84. New York: Psychology Press.
- Shull, C. 2006. The power of engagement in the workplace. *Occupational Stress and Health*, Miami, FL.
- 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.
- Skarlicki, D.P., Folger, R. 1997. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82: 434-443

- Skarlicki, D.P., Folger, R., Tesluk, P. 1999. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42: 100–108.
- Skarlicki, D.P., Latham, G.P. 1997. Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50 : 617-633
- Skitka, L.J. ve Tetlock, P.E. 1992. Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28: 491-522.
- Snyder, C.R. 2002. Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13: 249-276.
- SSM (Savunma Sanayi Müsteşarlığı) 2015. Savunma Sanayi Analizi Raporu.
- Stajkovic, A D., Luthans, F. 1998. Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26: 62–74.
- Steele, J.P. 2006. Flow Among Students: Antecedents & Consequences. Unpublished Master's Thesis, Kansas State University, Kansas.
- Stepina, L.P. ve Perrewe, P.L. 1991. The stability of comparative referent choice and feelings of inequity: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 12: 185-200.
- Sun, T., Zhao, X.W., Yang, L.B., Fan, L.H. 2012. The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68: 69–79.
- Sweeney, P.D. ve McFarlin, D.B. 1997. Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1): 83-98.
- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. 1993. Workers' evaluations of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.
- Tang, T.L.P., Sarsfield-Baldwin, L.J. 1996. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61(3): 21-42.
- Tata, J., Bowes-Sperry, L. 1996. Emphasis on distributive, procedural, and interactional justice: Differential perspectives of men and women. *Psychological Reports*, 79: 1327-1330.

- Teo, T.T., Lee, C.B. ve Chai, C.S. 2008. Understanding pre-Service Teachers' Computer Attitudes: Applying and Extending the Technology Acceptance Model. *Journal of Computer Assisted Learning*, 24(2): 128-143.
- Thibaut, J., Walker, L. 1975. Procedural justice: A Psychological Analysis. *Hillsdale*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Totawar, A., Nambudiri, R. 2014. How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(2): 83-97.
- Truxillo, D.M., Bauer, T.N. 1999. Applicant reactions to test score banding in entry-level and promotional contexts. *Journal of Applied Psychology*, 84: 322–339.
- Turgut, T. 2011. Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4): 155-179.
- Tyler, T.R. 1990. Why People Obey the Law: Procedural Justice, Legitimacy, and Compliance, *New Haven, CT: Yale University Press*.
- Tyler, T.R. 1994. Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality & Social Psychology*, 67: 850–863.
- Tyler, T.R., Bies, R.J. 1990. Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R., Dawes, R.M. 1993. Fairness in groups: Comparing self-interest and social identity perspectives. In B. A. Mellers & J. Baron (eds), *Psychological Perspectives on Justice: Theory and Applications*, 87-108.
- Tyler, T.R., DeGoey, P. 1996. Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions, Trust in organizations: Frontiers of theory and research (331–356). *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Tyler, T.R. ve Lind, E.A. 1992. A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 115-191.
- van den Bos, K., Bruins, J., Wilke, H. A. M., Dronkert, E. 1999. Sometimes unfair procedures have nice aspects: On the psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 324–336.

- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H. and Lens, W. 2008. Explaining the Relationships Between Job Characteristics, Burnout and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Work and Stress*, 22: 277–294.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C., Putka, D.J. 2002. Two Studies Examining the Negative Effect of Self-efficacy on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 87: 506–516.
- Veenhoven, R. 1984. Conditions of happiness. Dordrecht, *The Netherlands: Kluwer*.
- Viswesvaran, C. Ones, D.S. 2002. Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3): 193-203.
- Walster, E., Walster, G.W., Berscheid, E. 1978. Equity: Theory and research. *Boston: Allyn & Bacon*.
- Wanberg, C.R., Bunce, L.W., Gavin, M.B. 1999. Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 52: 59–84.
- Weiss, H.M., Suckow, K., Cropanzano, R. 1999. Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84: 786–794.
- Wenzel, M. 2002. What is Social About Justice? Inclusive Identity and Group Values as the Basis of the Justice Motive. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38: 205–218
- White, R. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66: 297–333.
- 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. and Schaufeli, W.B. 2007. The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14: 121-41.
- Xu, J., Chen, S. ve Huang, D. 2016. Transforming psychological capital and flow experience of R&D employees into performance. *In 2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1697-1705).

- Yaşın, T. 2016. Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkileri. **Doktora Tezi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. 2004. SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. **Ankara: Detay Yayıncılık**.
- Yeh, C.M. 2013. Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. **Annals of Tourism Research**, 42: 214–239.
- Youssef, C.M. 2004. Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-level Theory Building and Individual-level, Path-analytical Empirical Testing. **Ph.D Dissertation: University of Nebraska**, 161-161.
- Youssef, C.M., Luthans, F. 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. **Journal of Management**, 33(5): 774-800.
- Yun Jung Lee, Sejin Ha, Zachary Johnson, 2019. Antecedents and consequences of flow state in e-commerce, **Journal of Consumer Marketing**, 36(2): 264-275.
- Zhang, H. 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Justice: An Investigation in China. **Ph.D. Thesis**, McMaster University.
- Zhao, X., Lynch Jr, J.G. ve Chen, Q. 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. **Journal of consumer research**, 37(2): 197-206.
- Zhong, L. 2007. Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour. **Acta Psychologica Sinica**, 39: 328–334.
- Zhou, Tao., Li, Hongxiu. ve Liu, Yong. 2010. The effect of flow experience. 110(6): 930-946.

EKLER

EK 1: BASILI ANKET FORMU - DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (☒) veya sizden talep edilen bilgileri doldurunuz.

Cinsiyetiniz:	Kadın ☒	Erkek ☒			
Yaşınız:					
Eğitiminiz:	İlkokul ☒	Ortaokul ☒	Lise ☒	Önlisans ☒	
	Lisans ☒	Yüksek Lisans ☒	Doktora ☒		
Bu kurumdaki çalışma süreniz: (yıl)				
Savunma sanayindeki toplam çalışma süreniz: (yıl)				
Kurumunuzun savunma sanayindeki hizmet süresi? (yıl)				
Çalıştığınız bölüm:	Bilgi Teknolojileri ☒	Finans / Mali İşler / Muhasebe ☒	Hukuk ☒		
	İç Hizmetler / İdari İşler ☒	İnsan Kaynakları / Eğitim ☒			
	Kalite / Sertifikasyon / Test ☒	Lojistik / Bakım – Destek ☒			
	Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme ☒	Satın Alma / Tedarik ☒			
	Üretim / Arge / Tasarım / Analiz / Test / Proje ☒				
	Diğer (Belirtiniz) ☒				
Pozisyonunuz:	Beyaz yaka ☒ (Mühendis, Uzman, İdari, Ofis Çalışanı vb.)		Mavi yaka ☒ (İşçi, Teknisyen, Tekniker vb.)		
Yönettiğiniz personel sayısı:	Yok ☒	1-10 ☒	11-50 ☒	50+ ☒	
Kurumunuzun çalışan sayısı:	1-50 ☒	51-250 ☒	251-750 ☒	751-1500 ☒	1500+ ☒
Sizin için en uygun sıralama nedir?	Öncelik Sıranız				
Soldaki Kutucuklara 1 ile 5 arasında bir rakam giriniz. 1 [İlk öncelikli] – 5 [Son Öncelikli]	☒ Para				
	☒ Kariyer				
	☒ Gelişim				
	☒ Vatan				
	☒ Aile				

EK 2: BASILI ANKET FORMU – İŞE TUTULMA ÖLÇEĞİ

İŞE TUTULMA ÖLÇEĞİ						
Aşağıda yaptığınız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
1.	İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	1	2	3	4	5
2.	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5
3.	İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5
4.	İşim bana çalışma şevki verir.	1	2	3	4	5
5.	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	1	2	3	4	5
6.	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim.	1	2	3	4	5
7.	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
8.	Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.	1	2	3	4	5
9.	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5

EK 3: BASILI ANKET FORMU – AKIŞ DENEYİMİ ÖLÇEĞİ

AKIŞ DENEYİMİ ÖLÇEĞİ								
Aşağıdaki ifadeler işinizde (kurumunuzda değil) yaşadığınız süreçlere işaret etmektedir. Lütfen her durumu ne derece yaşadığınızı işaretleyiniz. 1: Hiçbir zaman 2: Neredeyse hiç 3: Kimi zaman 4: Belirli aralıklarla 5: Genellikle 6: Çok sık 7: Her zaman		Hiçbir zaman	Neredeyse hiç	Kimi zaman	Belirli aralıklarla	Genellikle	Çok sık	Her zaman
		1.	Çalışırken başka hiçbir şey düşünmem	1	2	3	4	5
2.	Kendimi işime kaptırırım	1	2	3	4	5	6	7
3.	Çalışırken, etrafımdaki diğer her şeyi unuturum	1	2	3	4	5	6	7
4.	Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım	1	2	3	4	5	6	7
5.	İşim, kendimi iyi hissettirir	1	2	3	4	5	6	7
6.	İşimi çok büyük bir zevkle yaparım	1	2	3	4	5	6	7
7.	İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim	1	2	3	4	5	6	7
8.	Çalışırken neşeli olurum	1	2	3	4	5	6	7
9.	Eğer daha az ücret alsaydım, yine de bu işi yapardım.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum	1	2	3	4	5	6	7
11.	Çalışıyorum, çünkü çalışmayı seviyorum	1	2	3	4	5	6	7
12.	İşimle ilgili bir şeye çalışırken, kendim için çalışıyorum	1	2	3	4	5	6	7
13.	İş motivasyonumu, sonunda elde edeceğim ödüllerden değil; işi yaparken elde ederim	1	2	3	4	5	6	7



EK 4: BASILI ANKET FORMU – ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ						
Kurumunuzdaki çalışma hayatınızı genel olarak düşünerek, size en uygun olan ifadeyi işaretleyiniz. 1: Hiç Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ortadayım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.	1	2	3	4	5
2.	Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bana adil ödül verildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6.	Amirim, iş ile ilgili verdiği kararlar önyargıdan uzaktır.	1	2	3	4	5
7.	Amirim karar vermeden önce çalışanlardan fikir alır.	1	2	3	4	5
8.	Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır.	1	2	3	4	5
9.	Amirim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.	1	2	3	4	5
10.	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar, amirim işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12.	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana nazik ve duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
13.	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygılı ve onurlu davranır.	1	2	3	4	5
14.	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15.	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim, doğruluk ve dürüstlikle hareket eder.	1	2	3	4	5
16.	Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımı da göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
17.	Amirim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18.	Amirim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	1	2	3	4	5
19.	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana mantıklı açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20.	Amirim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	1	2	3	4	5

EK 5: BASILI ANKET FORMU – PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ							
Aşağıdaki ifadeler kendiniz ile ilgili süreçlere işaret etmektedir. Lütfen her durumu ne derece yaşadığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
2.	Çalıştığım işyerinin stratejilerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
3.	İş arkadaşlarıma bir konu hakkında bilgi verirken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4.	İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.	1	2	3	4	5	6
5.	Şu anda kendimi işte oldukça başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5	6
6.	Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim.	1	2	3	4	5	6
7.	Son zamanlarda kendim için belirlediğim iş hedeflerine ulaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
8.	İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim.	1	2	3	4	5	6
9.	İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmam.	1	2	3	4	5	6
10.	Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için işyerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
11.	Yaptığım işle ilgili şeylerin hep iyi tarafından bakmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6
12.	Yaptığım işle alakalı gelecekte karşılaşacağım durumlarla ilgili iyimser düşünürüm.	1	2	3	4	5	6

EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU



Savunma Sanayinde bir Araştırma

Değerli Katılımcı,



Bir doktora tez araştırması kapsamında hazırlanan bu anket formu toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Anket sorularının doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada sizlere ait hiçbir özel veri toplanmamakta, kişisel kapsamda ayırt edici bir veri kayıt edilmemektedir.

Araştırmaya ait çıktıların, Türk Savunma Sanayinin gelişimine olumlu girdiler sağlaması öngörülmektedir.


Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederim.

Kutay AKIN
kutay_akin@yahoo.com

 Page 1 of 6 

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Savunma Sanayinde bir Araştırma

* Required

ÖN BİLGİLER

Cinsiyetiniz *

Choose ▼

Yaşınız *

<18

18-30

31-45

46-60

60+

EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Eğitim durumunuz *

- İlkokul
- Ortaokul
- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

Kurumunuzdaki alışma süreniz (yıl) *

- 0-1
- 1-3
- 4-10
- 11-20
- 20+

Savunma sanayindeki toplam çalışma süreniz (yıl) *

- 0-1
- 1-3
- 4-10
- 11-20
- 20+



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Kurumunuzun savunma sanayindeki hizmet süresi (yıl) *

- 0-5
- 5-10
- 10-20
- 20-30
- 30+

Çalıştığınız bölüm *

(Çalıştığını bölüme en yakın seçeneği seçiniz, farklı ise Diğer kısmında belirtiniz.)

- Bilgi Teknolojileri
- Finans / Mali İşler / Muhasebe
- Hukuk
- İç Hizmetler / İdari İşler
- İnsan Kaynakları / Eğitim
- Kalite / Sertifikasyon / Test
- Lojistik / Bakım – Destek
- Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme
- Satın Alma / Tedarik
- Üretim / Arge / Tasarım / Analiz / Test / Proje
- Diğer



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Pozisyonunuz *

- Beyaz yaka (Mühendis, Uzman, İdari, Ofis Çalışanı vb.)
- Mavi yaka (İşçi, Teknisyen, Tekniker vb.)

Yönettiğiniz personel sayısı *

- Yok
- 1-10
- 11-50
- 50+

Kurumunuzun çalışan sayısı *

- 1-50
- 51-250
- 251-1000
- 1001-2500
- 2500+



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Sizin için en uygun sıralama nedir *

Soldaki kutucuklara 1 ile 5 arasında bir rakam giriniz. 1 [İlk öncelikli] – 5 [Son Öncelikli] NOT: Tüm satırlar seçilinceye kadar hata mesajı gelecektir, her satırda bir seçim olunca devam edebilirsiniz, gözükmeyen opsiyon için ekranı sağa kaydırınız.

	Para	Kariyer	Gelişim	Vatan	Aile
1. Sırada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sırada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sırada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sırada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sırada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Page 2 of 6

BACK

NEXT

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Savunma Sanayinde bir Araştırma

* Required

BÖLÜM (1/4)

Kurumunuzdaki çalışma hayatınızı genel olarak düşünerek, size en uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.

1: Hiç Katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ortadayım
4: Katılıyorum
5: Tamamen Katılıyorum

1. Çalışma planı içindeki iş programım adildir. *

1 2 3 4 5

2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum. *

1 2 3 4 5

3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum. *

1 2 3 4 5

EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bana adil ödül verildiğini düşünüyorum. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Amirimin, iş ile ilgili verdiği kararlar önyargıdan uzaktır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Amirim karar vermeden önce çalışanlardan fikir alır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Amirim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Çalışanlar, amirimin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana nazik ve duyarlı davranır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygılı ve onurlu davranır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

15. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim, doğruluk ve dürüstlikle hareket eder. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımı da göz önünde bulundurur. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Amirim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Amirim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana mantıklı açıklamalar yapar. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

20. Amirim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar. *

1

2

3

4

5



Page 3 of 6

BACK



NEXT

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#).

Google Forms



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU



Savunma Sanayinde bir Araştırma

* Required

BÖLÜM (2/4)

Aşağıdaki ifadeler işinizde (kurumunuzda değil) yaşadığınız süreçlere işaret etmektedir. Lütfen her durumu ne derece yaşadığınızı işaretleyiniz.

- Hiçbir zaman
- Neredeyse hiç
- Kimi zaman
- Belirli aralıklarla
- Genellikle
- Çok sık
- Her zaman

1. Çalışırken başka hiçbir şey düşünmem. *


1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Kendimi işime kaptırırım. *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Çalışırken, etrafımdaki diğer her şeyi unuturum. *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

4. Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım. *

1 2 3 4 5 6 7

5. İşim, kendimi iyi hissettirir. *

1 2 3 4 5 6 7

6. İşimi çok büyük bir zevkle yaparım. *

1 2 3 4 5 6 7

7. İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim. *

1 2 3 4 5 6 7

8. Çalışırken neşeli olurum. *

1 2 3 4 5 6 7

9. Eğer daha az ücret alsaydım, yine de bu işi yapardım. *

1 2 3 4 5 6 7



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

10. Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum. *

1 2 3 4 5 6 7

11. Çalışıyorum, çünkü çalışmayı seviyorum. *

1 2 3 4 5 6 7

12. İşimle ilgili bir şeye çalışırken, kendim için çalışıyorum. *

1 2 3 4 5 6 7

13. İş motivasyonumu, sonunda elde edeceğim ödüllerden değil; işi yaparken elde ederim. *

1 2 3 4 5 6 7

 Page 4 of 6

BACK

NEXT

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

Savunma Sanayinde bir Araştırma

* Required

BÖLÜM (3/4)

Aşağıdaki ifadeler kendiniz ile ilgili süreçlere işaret etmektedir.
Lütfen her durumu ne derece yaşadığınızı işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Kısmen katılmıyorum
4: Kısmen katılıyorum
5: Katılıyorum
6: Kesinlikle katılıyorum

1. Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim. *

1 2 3 4 5 6

2. Çalıştığım işyerinin stratejilerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamada kendime güvenirim. *

1 2 3 4 5 6

3. İş arkadaşlarıma bir konu hakkında bilgi verirken kendime güvenirim. *

1 2 3 4 5 6

EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

4. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim. *

1 2 3 4 5 6

5. Şu anda kendimi işte oldukça başarılı görüyorum. *

1 2 3 4 5 6

6. Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim. *

1 2 3 4 5 6

7. Son zamanlarda kendim için belirlediğim iş hedeflerine ulaşıyorum. *

1 2 3 4 5 6

8. İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim. *

1 2 3 4 5 6

9. İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmam. *

1 2 3 4 5 6



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

10. Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için işyerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Yaptığım işle ilgili şeylerin hep iyi tarafından bakmaya çalışırım. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Yaptığım işle alakalı gelecekte karşılaşacağım durumlarla ilgili iyimser düşünürüm. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Page 5 of 6



BACK

NEXT

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#).

Google Forms

EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU



Savunma Sanayinde bir Araştırma

* Required

BÖLÜM (4/4)

Aşağıda yaptığınız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1: Hiç Uygun Değil
2: Uygun Değil
3: Biraz Uygun
4: Uygun
5: Tamamen Uygun

1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim. *


1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. İşime karşı istekli ve hevesliyim. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EK 6: ELEKTRONİK ANKET FORMU

4. İşim bana çalışma şevki verir. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Yaptığım işle gurur duyuyorum. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Çalışırken kendimi işime kaptırırım. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK 7: CİNSİYETE GÖRE DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Psikolojik Sermaye	Equal variances assumed	,387	,534	1,612	531	,108	,11020	,06838	-,02412	,24452
	Equal variances not assumed			1,658	348,398	,098	,11020	,06646	-,02050	,24091
Örgütsel Adalet Algısı	Equal variances assumed	,469	,494	,218	531	,827	,01832	,08390	-,14649	,18314
	Equal variances not assumed			,222	336,438	,825	,01832	,08269	-,14433	,18097
İşe İstek Duyma	Equal variances assumed	4,212	,041	,241	531	,810	,02050	,08522	-,14691	,18792
	Equal variances not assumed			,255	374,170	,799	,02050	,08055	-,13787	,17888
İşe Adanma	Equal variances assumed	2,369	,124	,589	531	,556	,04954	,08410	-,11567	,21475
	Equal variances not assumed			,623	374,102	,533	,04954	,07949	-,10676	,20584
İşe Yoğunlaşma	Equal variances assumed	,481	,488	-1,654	531	,099	-,13089	,07916	-,28640	,02461
	Equal variances not assumed			-1,709	352,276	,088	-,13089	,07660	-,28155	,01976
Kendini İşe Verme	Equal variances assumed	1,479	,224	-,347	531	,729	-,03478	,10033	-,23188	,16231
	Equal variances not assumed			-,356	346,235	,722	-,03478	,09776	-,22706	,15749
İşten Haz Alma	Equal variances assumed	2,956	,086	,786	531	,433	,09750	,12413	-,14634	,34135
	Equal variances not assumed			,825	366,800	,410	,09750	,11823	-,13498	,32999
İçsel Motivasyon	Equal variances assumed	3,429	,065	,533	531	,595	,06410	,12038	-,17237	,30058
	Equal variances not assumed			,559	366,332	,577	,06410	,11471	-,16147	,28968

Group Statistics

	Katılımcının cinsiyet bilgisi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Psikolojik Sermaye	Erkek	365	4,8025	,75044	,03928
	Kadın	168	4,6923	,69481	,05361
Örgütsel Adalet Algısı	Erkek	365	3,4222	,91079	,04767
	Kadın	168	3,4039	,87569	,06756
İşe İstek Duyma	Erkek	365	3,6475	,95468	,04997
	Kadın	168	3,6270	,81878	,06317
İşe Adanma	Erkek	365	3,9662	,94204	,04931
	Kadın	168	3,9167	,80810	,06235
İşe Yoğunlaşma	Erkek	365	3,7005	,87169	,04563
	Kadın	168	3,8313	,79753	,06153
Kendini İşe Verme	Erkek	365	4,6616	1,09909	,05753
	Kadın	168	4,6964	1,02446	,07904
İşten Haz Alma	Erkek	365	5,0082	1,38288	,07238
	Kadın	168	4,9107	1,21162	,09348
İçsel Motivasyon	Erkek	365	4,3332	1,34063	,07017
	Kadın	168	4,2690	1,17621	,09075

EK 8: YAŞA GÖRE DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Adalet Algısı	,447	3	529	,720
Psikolojik Sermaye	,213	3	529	,887
İşe İstek Duyma	1,849	3	529	,137
İşe Adanma	1,746	3	529	,157
İşe Yoğunlaşma	1,309	3	529	,271
Kendini İşe Verme	1,741	3	529	,157
İşten Haz Alma	1,632	3	529	,181
İçsel Motivasyon	2,945	3	529	,033

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Adalet Algısı	Between Groups	20,246	3	6,749	8,712	,000
	Within Groups	409,802	529	,775		
	Total	430,049	532			
Psikolojik Sermaye	Between Groups	6,023	3	2,008	3,780	,011
	Within Groups	280,982	529	,531		
	Total	287,005	532			
İşe İstek Duyma	Between Groups	7,752	3	2,584	3,135	,025
	Within Groups	436,009	529	,824		
	Total	443,761	532			
İşe Adanma	Between Groups	6,468	3	2,156	2,678	,046
	Within Groups	425,898	529	,805		
	Total	432,366	532			
İşe Yoğunlaşma	Between Groups	9,392	3	3,131	4,412	,004
	Within Groups	375,384	529	,710		
	Total	384,776	532			
Kendini İşe Verme	Between Groups	15,241	3	5,080	4,480	,004
	Within Groups	599,879	529	1,134		
	Total	615,120	532			
İşten Haz Alma	Between Groups	9,468	3	3,156	1,790	,148
	Within Groups	932,887	529	1,763		
	Total	942,355	532			
İçsel Motivasyon	Between Groups	21,094	3	7,031	4,302	,005
	Within Groups	864,627	529	1,634		
	Total	885,721	532			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Katılımcının yaşı	(J) Katılımcının yaşı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Örgütsel Adalet Algısı	18-30	31-45	,40840*	,08323	,000	,1939	,6229
		46-60	,43355*	,13665	,009	,0814	,7857
		60+	,11411	,62583	,998	-1,4988	1,7270
	31-45	18-30	-,40840*	,08323	,000	-,6229	-,1939
		46-60	,02515	,13017	,997	-,3103	,3606
		60+	-,29430	,62445	,965	-1,9036	1,3150
	46-60	18-30	-,43355*	,13665	,009	-,7857	-,0814
		31-45	-,02515	,13017	,997	-,3606	,3103
		60+	-,31944	,63378	,958	-1,9528	1,3140
	60+	18-30	-,11411	,62583	,998	-1,7270	1,4988
		31-45	,29430	,62445	,965	-1,3150	1,9036
		46-60	,31944	,63378	,958	-1,3140	1,9528
Psikolojik Sermaye	18-30	31-45	-,11193	,06892	,366	-,2895	,0657
		46-60	-,37112*	,11315	,006	-,6627	-,0795
		60+	-,43408	,51821	,837	-1,7696	,9015
	31-45	18-30	,11193	,06892	,366	-,0657	,2895
		46-60	-,25918	,10779	,077	-,5370	,0186
		60+	-,32215	,51707	,925	-1,6547	1,0105
	46-60	18-30	,37112*	,11315	,006	,0795	,6627
		31-45	,25918	,10779	,077	-,0186	,5370
		60+	-,06296	,52480	,999	-1,4155	1,2896
	60+	18-30	,43408	,51821	,837	-,9015	1,7696
		31-45	,32215	,51707	,925	-1,0105	1,6547
		46-60	,06296	,52480	,999	-1,2896	1,4155
İşe İstek Duyma	18-30	31-45	-,07892	,08585	,795	-,3002	,1423
		46-60	-,40372*	,14095	,023	-,7670	-,0405
		60+	-,78026	,64553	,622	-2,4439	,8834
	31-45	18-30	,07892	,08585	,795	-,1423	,3002
		46-60	-,32480	,13427	,075	-,6708	,0212
		60+	-,70134	,64411	,697	-2,3613	,9587
	46-60	18-30	,40372*	,14095	,023	,0405	,7670
		31-45	,32480	,13427	,075	-,0212	,6708
		60+	-,37654	,65374	,939	-2,0614	1,3083
	60+	18-30	,78026	,64553	,622	-,8834	2,4439
		31-45	,70134	,64411	,697	-,9587	2,3613
		46-60	,37654	,65374	,939	-1,3083	2,0614

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
İşe Adanma	Katılımcının yaşı	31-45	,03698	,08485	,972	-,1817	,2557	
		18-30	46-60	-,28985	,13931	,161	-,6489	,0692
		60+	18-30	-,89479	,63800	,498	-2,5391	,7495
	31-45	46-60	-,03698	,08485	,972	-,2557	,1817	
		60+	-,32683	,13271	,067	-,6688	,0152	
		18-30	-,93177	,63659	,460	-2,5724	,7089	
	46-60	31-45	,28985	,13931	,161	-,0692	,6489	
		60+	,32683	,13271	,067	-,0152	,6688	
		18-30	-,60494	,64611	,785	-2,2701	1,0602	
	60+	31-45	,89479	,63800	,498	-,7495	2,5391	
		46-60	,93177	,63659	,460	-,7089	2,5724	
		31-45	,60494	,64611	,785	-1,0602	2,2701	
	İşe Yoğunlaşma	18-30	31-45	-,04027	,07966	,958	-,2456	,1650
			46-60	-,43269*	,13079	,006	-,7698	-,0956
			60+	-,82775	,59897	,511	-2,3714	,7159
		31-45	18-30	,04027	,07966	,958	-,1650	,2456
			46-60	-,39241*	,12459	,009	-,7135	-,0713
			60+	-,78747	,59765	,552	-2,3277	,7528
46-60		18-30	,43269*	,13079	,006	,0956	,7698	
		31-45	,39241*	,12459	,009	,0713	,7135	
		60+	-,39506	,60659	,915	-1,9584	1,1682	
60+		18-30	,82775	,59897	,511	-,7159	2,3714	
		31-45	,78747	,59765	,552	-,7528	2,3277	
		46-60	,39506	,60659	,915	-1,1682	1,9584	
Kendini İşe Verme		18-30	31-45	-,12700	,10070	,588	-,3865	,1325
			46-60	-,58589*	,16533	,002	-1,0120	-,1598
			60+	-,83589	,75718	,687	-2,7873	1,1155
		31-45	18-30	,12700	,10070	,588	-,1325	,3865
			46-60	-,45889*	,15750	,019	-,8648	-,0530
			60+	-,70889	,75551	,784	-2,6560	1,2382
	46-60	18-30	,58589*	,16533	,002	,1598	1,0120	
		31-45	,45889*	,15750	,019	,0530	,8648	
		60+	-,25000	,76681	,988	-2,2262	1,7262	
	60+	18-30	,83589	,75718	,687	-1,1155	2,7873	
		31-45	,70889	,75551	,784	-1,2382	2,6560	
		46-60	,25000	,76681	,988	-1,7262	2,2262	
	İşten Haz Alma	18-30	31-45	,01293	,12558	1,000	-,3107	,3366

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Katılımcının yaşı	31-45	46-60	-,42580	,20618	,166	-,9572	,1056	
		60+	-,43506	,94424	,968	-2,8686	1,9985	
		18-30	-,01293	,12558	1,000	-,3366	,3107	
	46-60	31-45	-,43873	,19641	,116	-,9449	,0675	
		60+	-,44799	,94216	,964	-2,8761	1,9802	
		18-30	,42580	,20618	,166	-,1056	,9572	
	60+	31-45	,43873	,19641	,116	-,0675	,9449	
		60+	-,00926	,95624	1,000	-2,4737	2,4552	
		18-30	,43506	,94424	,968	-1,9985	2,8686	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: İçsel Motivasyon

Tamhane

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Katılımcının yaşı	31-45	-,04946	,12493	,999	-,3799	,2810
	46-60	-,63991*	,16185	,001	-1,0727	-,2072
	60+	-1,28436*	,14122	,005	-1,9708	-,5979
18-30	31-45	,04946	,12493	,999	-,2810	,3799
	46-60	-,59045*	,14804	,001	-,9883	-,1926
	60+	-1,23490*	,12515	,029	-2,2190	-,2508
31-45	18-30	,63991*	,16185	,001	,2072	1,0727
	46-60	,59045*	,14804	,001	,1926	,9883
	60+	-,64444*	,16202	,036	-1,2450	-,0439
46-60	18-30	1,28436*	,14122	,005	,5979	1,9708
	31-45	1,23490*	,12515	,029	,2508	2,2190
	60+	,64444*	,16202	,036	,0439	1,2450

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 9: EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Adalet Algısı	1,907	5	527	,092
Psikolojik Sermaye	2,740	5	527	,019
İşe İstek Duyma	1,182	5	527	,317
İşe Adanma	4,331	5	527	,001
İşe Yoğunlaşma	3,692	5	527	,003
Kendini İşe Verme	1,277	5	527	,272
İşten Haz Alma	1,376	5	527	,231
İçsel Motivasyon	2,734	5	527	,019

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İşe İstek Duyma	Between Groups	16,188	5	3,238	3,990	,001
	Within Groups	427,573	527	,811		
	Total	443,761	532			
İşe Adanma	Between Groups	21,538	5	4,308	5,526	,000
	Within Groups	410,828	527	,780		
	Total	432,366	532			
İşe Yoğunlaşma	Between Groups	12,091	5	2,418	3,419	,005
	Within Groups	372,685	527	,707		
	Total	384,776	532			
Kendini İşe Verme	Between Groups	10,958	5	2,192	1,912	,091
	Within Groups	604,162	527	1,146		
	Total	615,120	532			
İşten Haz Alma	Between Groups	47,599	5	9,520	5,607	,000
	Within Groups	894,755	527	1,698		
	Total	942,355	532			
İçsel Motivasyon	Between Groups	44,007	5	8,801	5,511	,000
	Within Groups	841,713	527	1,597		
	Total	885,721	532			
Örgütsel Adalet Algısı	Between Groups	1,527	5	,305	,375	,866
	Within Groups	428,522	527	,813		
	Total	430,049	532			
Psikolojik Sermaye	Between Groups	17,484	5	3,497	6,838	,000
	Within Groups	269,521	527	,511		
	Total	287,005	532			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						İşe İstek Duyma	Ortaokul
Önlisans	,43548	,65714	,986	-1,4441	2,3151		
Lisans	,95815	,63972	,666	-,8716	2,7879		
Yüksek Lisans	,88661	,63982	,736	-,9434	2,7166		
Doktora	,83333	,65852	,804	-1,0502	2,7168		
Ortaokul	-,34000	,66191	,996	-2,2332	1,5532		
Lise	Önlisans	,09548	,24213	,999	-,5971		,7880
	Lisans	,61815 [*]	,18981	,015	,0753		1,1610
	Yüksek Lisans	,54661 [*]	,19015	,048	,0027		1,0905
	Doktora	,49333	,24583	,340	-,2098		1,1965
	Ortaokul	-,43548	,65714	,986	-2,3151		1,4441
	Lise	-,09548	,24213	,999	-,7880		,5971
Önlisans	Lisans	,52267 [*]	,17247	,031	,0294		1,0160
	Yüksek Lisans	,45112	,17285	,097	-,0433		,9455
	Doktora	,39785	,23270	,526	-,2677		1,0634
	Ortaokul	-,95815	,63972	,666	-2,7879		,8716
	Lise	-,61815 [*]	,18981	,015	-1,1610		-,0753
	Lisans	-,52267 [*]	,17247	,031	-1,0160		-,0294
Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	-,07154	,08532	,960	-,3156		,1725
	Doktora	-,12482	,17763	,982	-,6329		,3832
	Ortaokul	-,88661	,63982	,736	-2,7166		,9434
	Lise	-,54661 [*]	,19015	,048	-1,0905		-,0027
	Önlisans	-,45112	,17285	,097	-,9455		,0433
	Lisans	,07154	,08532	,960	-,1725		,3156
Doktora	Doktora	-,05327	,17799	1,000	-,5624		,4558
	Ortaokul	-,83333	,65852	,804	-2,7168		1,0502
	Lise	-,49333	,24583	,340	-1,1965		,2098
	Önlisans	-,39785	,23270	,526	-1,0634		,2677
	Lisans	,12482	,17763	,982	-,3832		,6329
	Yüksek Lisans	,05327	,17799	1,000	-,4558		,5624
Kendini İşe	Ortaokul	Lise	-,23500	,78681	1,000	-2,4855	2,0155

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						Verme	Önlisans
	Lisans	,09637	,76043	1,000	-2,0787	2,2714	
	Yüksek Lisans	-,10674	,76055	1,000	-2,2821	2,0686	
	Doktora	-,41810	,78278	,995	-2,6570	1,8208	
	Ortaokul	,23500	,78681	1,000	-2,0155	2,4855	
	Önlisans	,04548	,28782	1,000	-,7777	,8687	
	Lise	,33137	,22563	,684	-,3140	,9767	
	Yüksek Lisans	,12826	,22603	,993	-,5182	,7748	
	Doktora	-,18310	,29221	,989	-1,0189	,6527	
	Ortaokul	,18952	,78115	1,000	-2,0447	2,4238	
	Lise	-,04548	,28782	1,000	-,8687	,7777	
	Önlisans	,28588	,20502	,730	-,3005	,8723	
	Yüksek Lisans	,08278	,20547	,999	-,5049	,6705	
	Doktora	-,22859	,27661	,963	-1,0198	,5626	
	Ortaokul	-,09637	,76043	1,000	-2,2714	2,0787	
	Lise	-,33137	,22563	,684	-,9767	,3140	
	Lisans	-,28588	,20502	,730	-,8723	,3005	
	Yüksek Lisans	-,20310	,10142	,342	-,4932	,0870	
	Doktora	-,51447	,21114	,146	-1,1184	,0895	
	Ortaokul	,10674	,76055	1,000	-2,0686	2,2821	
	Lise	-,12826	,22603	,993	-,7748	,5182	
	Yüksek Lisans	-,08278	,20547	,999	-,6705	,5049	
	Lisans	,20310	,10142	,342	-,0870	,4932	
	Doktora	-,31137	,21158	,683	-,9165	,2938	
	Ortaokul	,41810	,78278	,995	-1,8208	2,6570	
	Lise	,18310	,29221	,989	-,6527	1,0189	
	Doktora	,22859	,27661	,963	-,5626	1,0198	
	Lisans	,51447	,21114	,146	-,0895	1,1184	
	Yüksek Lisans	,31137	,21158	,683	-,2938	,9165	
	Lise	-,12000	,95751	1,000	-2,8587	2,6187	
	Önlisans	,02419	,95062	1,000	-2,6948	2,7432	
İşten Haz Alma	Ortaokul	Lisans	,89978	,92542	,927	-1,7471	3,5467
		Yüksek Lisans	,89269	,92556	,929	-1,7546	3,5400
		Doktora	,49138	,95261	,996	-2,2333	3,2161
	Lise	Ortaokul	,12000	,95751	1,000	-2,6187	2,8587

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						Örgütsel Adalet	Önlisans
Lisans	1,01978 [*]	,27458	,003	,2344	1,8051		
Yüksek Lisans	1,01269 [*]	,27507	,003	,2259	1,7995		
Doktora	,61138	,35561	,520	-,4058	1,6285		
Ortaokul	-,02419	,95062	1,000	-2,7432	2,6948		
Lise	-,14419	,35026	,998	-1,1460	,8576		
Lisans	Önlisans	,87559 [*]	,24950	,006	,1620		1,5892
	Yüksek Lisans	,86850 [*]	,25004	,007	,1533		1,5837
	Doktora	,46719	,33662	,734	-,4956		1,4300
	Ortaokul	-,89978	,92542	,927	-3,5467		1,7471
	Lise	-1,01978 [*]	,27458	,003	-1,8051		-,2344
	Önlisans	-,87559 [*]	,24950	,006	-1,5892		-,1620
Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	-,00709	,12342	1,000	-,3601		,3459
	Doktora	-,40840	,25695	,606	-1,1433		,3265
	Ortaokul	-,89269	,92556	,929	-3,5400		1,7546
	Lise	-1,01269 [*]	,27507	,003	-1,7995		-,2259
	Önlisans	-,86850 [*]	,25004	,007	-1,5837		-,1533
	Lisans	,00709	,12342	1,000	-,3459		,3601
Doktora	Doktora	-,40131	,25748	,626	-1,1378		,3352
	Ortaokul	-,49138	,95261	,996	-3,2161		2,2333
	Lise	-,61138	,35561	,520	-1,6285		,4058
	Önlisans	-,46719	,33662	,734	-1,4300		,4956
	Lisans	,40840	,25695	,606	-,3265		1,1433
	Yüksek Lisans	,40131	,25748	,626	-,3352		1,1378
Ortaokul	Lise	,60500	,66264	,943	-1,2903		2,5003
	Önlisans	,37823	,65787	,993	-1,5034		2,2599
	Lisans	,43491	,64043	,984	-1,3969		2,2667
	Yüksek Lisans	,48779	,64053	,974	-1,3443		2,3199
	Doktora	,41466	,65925	,989	-1,4709		2,3003
	Ortaokul	-,60500	,66264	,943	-2,5003		1,2903
Lise	Önlisans	-,22677	,24240	,937	-,9201	,4665	
	Lisans	-,17009	,19002	,948	-,7136	,3734	
	Yüksek Lisans	-,11721	,19036	,990	-,6617	,4273	
		Doktora	-,19034	,24610	,972	-,8942	,5136

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
		Ortaokul	-,37823	,65787	,993	-2,2599	1,5034
		Lise	,22677	,24240	,937	-,4665	,9201
	Önlisans	Lisans	,05669	,17266	,999	-,4372	,5505
		Yüksek Lisans	,10956	,17304	,989	-,3854	,6045
		Doktora	,03643	,23296	1,000	-,6299	,7027
		Ortaokul	-,43491	,64043	,984	-2,2667	1,3969
		Lise	,17009	,19002	,948	-,3734	,7136
	Lisans	Önlisans	-,05669	,17266	,999	-,5505	,4372
		Yüksek Lisans	,05287	,08541	,990	-,1914	,2972
		Doktora	-,02026	,17782	1,000	-,5289	,4884
		Ortaokul	-,48779	,64053	,974	-2,3199	1,3443
		Lise	,11721	,19036	,990	-,4273	,6617
	Yüksek Lisans	Önlisans	-,10956	,17304	,989	-,6045	,3854
		Lisans	-,05287	,08541	,990	-,2972	,1914
		Doktora	-,07313	,17819	,999	-,5828	,4365
		Ortaokul	-,41466	,65925	,989	-2,3003	1,4709
		Lise	,19034	,24610	,972	-,5136	,8942
	Doktora	Önlisans	-,03643	,23296	1,000	-,7027	,6299
		Lisans	,02026	,17782	1,000	-,4884	,5289
		Yüksek Lisans	,07313	,17819	,999	-,4365	,5828

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Tamhane

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						İşe Adanma	Ortaokul
Önlisans	,04839	,51147	1,000	-61,7723	61,8691		
Lisans	,67768	,50433	1,000	-78,6541	80,0095		
Yüksek Lisans	,58828	,50326	1,000	-81,8973	83,0738		
Doktora	,28161	,51277	1,000	-58,9144	59,4776		
Lise	Ortaokul	-,02000	,51607	1,000	-53,2373		53,1973
	Önlisans	,02839	,16711	1,000	-,4854		,5421
	Lisans	,65768*	,14378	,001	,2088		1,1066
	Yüksek Lisans	,56828*	,14000	,004	,1280		1,0086
	Doktora	,26161	,17107	,881	-,2642		,7875
Önlisans	Ortaokul	-,04839	,51147	1,000	-61,8691		61,7723
	Lise	-,02839	,16711	1,000	-,5421		,4854
	Lisans	,62929*	,12628	,000	,2430		1,0156
	Yüksek Lisans	,53989*	,12196	,001	,1645		,9153
	Doktora	,23322	,15665	,899	-,2452		,7117
Lisans	Ortaokul	-,67768	,50433	1,000	-80,0095		78,6541
	Lise	-,65768*	,14378	,001	-1,1066		-,2088
	Önlisans	-,62929*	,12628	,000	-1,0156		-,2430
	Yüksek Lisans	-,08940	,08729	,996	-,3464		,1676
	Doktora	-,39607	,13147	,059	-,8005		,0084
Yüksek Lisans	Ortaokul	-,58828	,50326	1,000	-83,0738		81,8973
	Lise	-,56828*	,14000	,004	-1,0086		-,1280
	Önlisans	-,53989*	,12196	,001	-,9153		-,1645
	Lisans	,08940	,08729	,996	-,1676		,3464
	Doktora	-,30667	,12733	,265	-,7010		,0876
Doktora	Ortaokul	-,28161	,51277	1,000	-59,4776		58,9144
	Lise	-,26161	,17107	,881	-,7875		,2642
	Önlisans	-,23322	,15665	,899	-,7117		,2452
	Lisans	,39607	,13147	,059	-,0084	,8005	
	Yüksek Lisans	,30667	,12733	,265	-,0876	,7010	
İşe Yoğunlaşma	Ortaokul	Lise	,14000	,20541	1,000	-2,5449	2,8249
		Önlisans	,01613	,21811	1,000	-1,9396	1,9719

Multiple Comparisons

Tamhane

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
		Lisans	,54112	,17743	,921	-10,5216	11,6038
		Yüksek Lisans	,42846	,17553	,970	-12,5042	13,3612
		Doktora	,20115	,20251	1,000	-2,7353	3,1376
		Ortaokul	-,14000	,20541	1,000	-2,8249	2,5449
		Önlisans	-,12387	,18496	1,000	-,6905	,4427
	Lise	Lisans	,40112	,13461	,073	-,0196	,8218
		Yüksek Lisans	,28846	,13209	,421	-,1265	,7034
		Doktora	,06115	,16627	1,000	-,4494	,5717
		Ortaokul	-,01613	,21811	1,000	-1,9719	1,9396
		Lise	,12387	,18496	1,000	-,4427	,6905
	Önlisans	Lisans	,52499*	,15329	,021	,0493	1,0007
		Yüksek Lisans	,41233	,15108	,132	-,0582	,8828
		Doktora	,18502	,18173	,996	-,3705	,7405
		Ortaokul	-,54112	,17743	,921	-11,6038	10,5216
		Lise	-,40112	,13461	,073	-,8218	,0196
	Lisans	Önlisans	-,52499*	,15329	,021	-1,0007	-,0493
		Yüksek Lisans	-,11265	,08208	,940	-,3543	,1290
		Doktora	-,33997	,13014	,167	-,7421	,0621
		Ortaokul	-,42846	,17553	,970	-13,3612	12,5042
		Lise	-,28846	,13209	,421	-,7034	,1265
	Yüksek Lisans	Önlisans	-,41233	,15108	,132	-,8828	,0582
		Lisans	,11265	,08208	,940	-,1290	,3543
		Doktora	-,22731	,12753	,722	-,6231	,1685
		Ortaokul	-,20115	,20251	1,000	-3,1376	2,7353
		Lise	-,06115	,16627	1,000	-,5717	,4494
	Doktora	Önlisans	-,18502	,18173	,996	-,7405	,3705
		Lisans	,33997	,13014	,167	-,0621	,7421
		Yüksek Lisans	,22731	,12753	,722	-,1685	,6231
		Lise	,20400	1,11721	1,000	-	154,2976
		Önlisans	,33871	1,12001	1,000	-	147,7614
İçsel Motivasyon	Ortaokul	Lisans	1,19251	1,10346	1,000	-	194,4561
		Yüksek Lisans	1,01324	1,10352	1,000	-	194,0697

Multiple Comparisons

Tamhane

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Psikolojik Sermaye	Lise	Doktora	,61724	1,10779	1,000	-179,0167	180,2511
		Ortaokul	-,20400	1,11721	1,000	-154,2976	153,8896
		Önlisans	,13471	,28735	1,000	-,7455	1,0149
		Lisans	,98851*	,21393	,001	,3156	1,6614
		Yüksek Lisans	,80924*	,21426	,009	,1356	1,4828
		Doktora	,41324	,23525	,741	-,3159	1,1424
	Önlisans	Ortaokul	-,33871	1,12001	1,000	-147,7614	147,0839
		Lise	-,13471	,28735	1,000	-1,0149	,7455
		Lisans	,85380*	,22813	,008	,1447	1,5629
		Yüksek Lisans	,67453	,22843	,075	-,0353	1,3843
		Doktora	,27853	,24823	,991	-,4848	1,0419
	Lisans	Ortaokul	-1,19251	1,10346	1,000	-194,4561	192,0711
		Lise	-,98851*	,21393	,001	-1,6614	-,3156
		Önlisans	-,85380*	,22813	,008	-1,5629	-,1447
		Yüksek Lisans	-,17927	,12399	,911	-,5443	,1857
		Doktora	-,57527*	,15752	,008	-1,0566	-,0939
	Yüksek Lisans	Ortaokul	-1,01324	1,10352	1,000	-194,0697	192,0432
		Lise	-,80924*	,21426	,009	-1,4828	-,1356
		Önlisans	-,67453	,22843	,075	-1,3843	,0353
		Lisans	,17927	,12399	,911	-,1857	,5443
Doktora		-,39600	,15796	,203	-,8785	,0865	
Doktora	Ortaokul	-,61724	1,10779	1,000	-180,2511	179,0167	
	Lise	-,41324	,23525	,741	-1,1424	,3159	
	Önlisans	-,27853	,24823	,991	-1,0419	,4848	
	Lisans	,57527*	,15752	,008	,0939	1,0566	
	Yüksek Lisans	,39600	,15796	,203	-,0865	,8785	
	Lise	,17000	,46224	1,000	-51,6850	52,0250	
Ortaokul	Önlisans	,54032	,47683	1,000	-31,4434	32,5240	
	Lisans	,78480	,45291	,997	-73,5480	75,1176	
	Yüksek Lisans	,72397	,45233	,999	-75,3968	76,8447	

Multiple Comparisons

Tamhane

Dependent Variable	(I) Katılımcının eğitim durumu	(J) Katılımcının eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
		Doktora	,20517	,45605	1,000	-65,3124	65,7228
		Ortaokul	-,17000	,46224	1,000	-52,0250	51,6850
		Önlisans	,37032	,18983	,583	-,2131	,9537
	Lise	Lisans	,61480*	,11743	,000	,2469	,9827
		Yüksek Lisans	,55397*	,11518	,000	,1912	,9168
		Doktora	,03517	,12903	1,000	-,3641	,4345
		Ortaokul	-,54032	,47683	1,000	-32,5240	31,4434
		Lise	-,37032	,18983	,583	-,9537	,2131
	Önlisans	Lisans	,24448	,16580	,911	-,2747	,7637
		Yüksek Lisans	,18365	,16422	,991	-,3319	,6992
		Doktora	-,33515	,17421	,612	-,8755	,2052
		Ortaokul	-,78480	,45291	,997	-75,1176	73,5480
		Lise	-,61480*	,11743	,000	-,9827	-,2469
	Lisans	Önlisans	-,24448	,16580	,911	-,7637	,2747
		Yüksek Lisans	-,06083	,06873	,999	-,2631	,1415
		Doktora	-,57963*	,09003	,000	-,8542	-,3050
		Ortaokul	-,72397	,45233	,999	-76,8447	75,3968
		Lise	-,55397*	,11518	,000	-,9168	-,1912
	Yüksek Lisans	Önlisans	-,18365	,16422	,991	-,6992	,3319
		Lisans	,06083	,06873	,999	-,1415	,2631
		Doktora	-,51880*	,08708	,000	-,7859	-,2517
		Ortaokul	-,20517	,45605	1,000	-65,7228	65,3124
		Lise	-,03517	,12903	1,000	-,4345	,3641
	Doktora	Önlisans	,33515	,17421	,612	-,2052	,8755
		Lisans	,57963*	,09003	,000	,3050	,8542
		Yüksek Lisans	,51880*	,08708	,000	,2517	,7859

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 10: ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Psikolojik Sermaye	1,168	4	528	,324
Örgütsel Adalet Algısı	3,556	4	528	,007
İşe İstek Duyma	1,801	4	528	,127
İşe Adanma	,840	4	528	,500
İşe Yoğunlaşma	1,909	4	528	,108
Kendini İşe Verme	2,157	4	528	,073
İşten Haz Alma	1,207	4	528	,307
İçsel Motivasyon	1,976	4	528	,097

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Psikolojik Sermaye	Between Groups	5,237	4	1,309	2,453	,045
	Within Groups	281,768	528	,534		
	Total	287,005	532			
Örgütsel Adalet Algısı	Between Groups	49,760	4	12,440	17,272	,000
	Within Groups	380,288	528	,720		
	Total	430,049	532			
İşe İstek Duyma	Between Groups	10,582	4	2,646	3,225	,012
	Within Groups	433,178	528	,820		
	Total	443,761	532			
İşe Adanma	Between Groups	11,763	4	2,941	3,692	,006
	Within Groups	420,603	528	,797		
	Total	432,366	532			
İşe Yoğunlaşma	Between Groups	7,442	4	1,860	2,603	,035
	Within Groups	377,334	528	,715		
	Total	384,776	532			
Kendini İşe Verme	Between Groups	11,798	4	2,950	2,581	,036
	Within Groups	603,322	528	1,143		
	Total	615,120	532			
İşten Haz Alma	Between Groups	26,858	4	6,715	3,872	,004
	Within Groups	915,497	528	1,734		
	Total	942,355	532			
İçsel Motivasyon	Between Groups	19,049	4	4,762	2,901	,021
	Within Groups	866,672	528	1,641		
	Total	885,721	532			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Katılımcının kurumundak i çalışma süresi (yıl)	(J) Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						Psikolojik Sermaye	0-1 Yıl
4-10 Yıl	-,08489	,10238	,922	-,3651	,1953		
11-20 Yıl	-,31723	,12470	,083	-,6586	,0241		
20+ Yıl	-,23144	,15656	,577	-,6600	,1971		
1-3 Yıl	0-1 Yıl	,03396	,11428	,998	-,2789		,3468
	4-10 Yıl	-,05093	,08286	,973	-,2777		,1759
	11-20 Yıl	-,28327	,10924	,073	-,5823		,0158
	20+ Yıl	-,19748	,14455	,650	-,5931		,1982
4-10 Yıl	0-1 Yıl	,08489	,10238	,922	-,1953		,3651
	1-3 Yıl	,05093	,08286	,973	-,1759		,2777
	11-20 Yıl	-,23234	,09672	,116	-,4971		,0324
	20+ Yıl	-,14655	,13533	,815	-,5170		,2239
11-20 Yıl	0-1 Yıl	,31723	,12470	,083	-,0241	,6586	
	1-3 Yıl	,28327	,10924	,073	-,0158	,5823	
	4-10 Yıl	,23234	,09672	,116	-,0324	,4971	
	20+ Yıl	,08579	,15291	,981	-,3328	,5044	
20+ Yıl	0-1 Yıl	,23144	,15656	,577	-,1971	,6600	
	1-3 Yıl	,19748	,14455	,650	-,1982	,5931	
	4-10 Yıl	,14655	,13533	,815	-,2239	,5170	
	11-20 Yıl	-,08579	,15291	,981	-,5044	,3328	
İşe İstek Duyma	0-1 Yıl	1-3 Yıl	,20783	,14170	,585	-,1800	,5957
		4-10 Yıl	,39100*	,12694	,018	,0435	,7385
		11-20 Yıl	,22086	,15461	,610	-,2024	,6441
		20+ Yıl	,04246	,19411	,999	-,4889	,5738
	1-3 Yıl	0-1 Yıl	-,20783	,14170	,585	-,5957	,1800
		4-10 Yıl	,18318	,10274	,385	-,0980	,4644
		11-20 Yıl	,01304	,13545	1,000	-,3577	,3838
		20+ Yıl	-,16537	,17922	,888	-,6559	,3252
	4-10 Yıl	0-1 Yıl	-,39100*	,12694	,018	-,7385	-,0435
		1-3 Yıl	-,18318	,10274	,385	-,4644	,0980
		11-20 Yıl	-,17014	,11992	,616	-,4984	,1581
		20+ Yıl	-,34855	,16780	,232	-,8078	,1108
11-20 Yıl	0-1 Yıl	-,22086	,15461	,610	-,6441	,2024	

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
İşe Adanma	Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)	Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)						
		1-3 Yıl	-,01304	,13545	1,000	-,3838	,3577	
		4-10 Yıl	,17014	,11992	,616	-,1581	,4984	
		20+ Yıl	-,17841	,18960	,881	-,6974	,3406	
		20+ Yıl	0-1 Yıl	-,04246	,19411	,999	-,5738	,4889
			1-3 Yıl	,16537	,17922	,888	-,3252	,6559
			4-10 Yıl	,34855	,16780	,232	-,1108	,8078
		0-1 Yıl	11-20 Yıl	,17841	,18960	,881	-,3406	,6974
			1-3 Yıl	,14081	,13963	,851	-,2414	,5230
	4-10 Yıl		,35691*	,12508	,036	,0145	,6993	
	1-3 Yıl	11-20 Yıl	,13443	,15235	,903	-,2826	,5515	
		20+ Yıl	-,07086	,19127	,996	-,5944	,4527	
		0-1 Yıl	-,14081	,13963	,851	-,5230	,2414	
	4-10 Yıl	4-10 Yıl	,21610	,10124	,207	-,0610	,4932	
		11-20 Yıl	-,00638	,13347	1,000	-,3717	,3590	
		20+ Yıl	-,21167	,17660	,752	-,6951	,2717	
	11-20 Yıl	0-1 Yıl	-,35691*	,12508	,036	-,6993	-,0145	
		1-3 Yıl	-,21610	,10124	,207	-,4932	,0610	
		11-20 Yıl	-,22248	,11817	,328	-,5459	,1010	
	20+ Yıl	20+ Yıl	-,42777	,16534	,074	-,8804	,0248	
		0-1 Yıl	-,13443	,15235	,903	-,5515	,2826	
		1-3 Yıl	,00638	,13347	1,000	-,3590	,3717	
	İşe Yoğunlaşma	11-20 Yıl	4-10 Yıl	,22248	,11817	,328	-,1010	,5459
			20+ Yıl	-,20530	,18683	,807	-,7167	,3061
0-1 Yıl			,07086	,19127	,996	-,4527	,5944	
0-1 Yıl	20+ Yıl	1-3 Yıl	,21167	,17660	,752	-,2717	,6951	
		4-10 Yıl	,42777	,16534	,074	-,0248	,8804	
		11-20 Yıl	,20530	,18683	,807	-,3061	,7167	
1-3 Yıl	0-1 Yıl	1-3 Yıl	,16704	,13225	,714	-,1950	,5290	
		4-10 Yıl	,22707	,11848	,310	-,0972	,5514	
		11-20 Yıl	,01464	,14430	1,000	-,3804	,4096	
20+ Yıl	1-3 Yıl	20+ Yıl	-,16540	,18117	,892	-,6613	,3305	
		0-1 Yıl	-,16704	,13225	,714	-,5290	,1950	
		4-10 Yıl	,06004	,09589	,971	-,2024	,3225	
11-20 Yıl	20+ Yıl	11-20 Yıl	-,15240	,12642	,748	-,4984	,1936	
		20+ Yıl	-,33244	,16727	,274	-,7903	,1254	

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Kendini İşe Verme	Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)	0-1 Yıl	-,22707	,11848	,310	-,5514	,0972
		1-3 Yıl	-,06004	,09589	,971	-,3225	,2024
		11-20 Yıl	-,21244	,11193	,320	-,5188	,0939
		20+ Yıl	-,39248	,15661	,091	-,8212	,0362
	4-10 Yıl	0-1 Yıl	-,01464	,14430	1,000	-,4096	,3804
		1-3 Yıl	,15240	,12642	,748	-,1936	,4984
		4-10 Yıl	,21244	,11193	,320	-,0939	,5188
		20+ Yıl	-,18004	,17696	,847	-,6644	,3043
	11-20 Yıl	0-1 Yıl	,16540	,18117	,892	-,3305	,6613
		1-3 Yıl	,33244	,16727	,274	-,1254	,7903
		4-10 Yıl	,39248	,15661	,091	-,0362	,8212
		11-20 Yıl	,18004	,17696	,847	-,3043	,6644
	20+ Yıl	1-3 Yıl	-,10782	,16723	,968	-,5656	,3499
		4-10 Yıl	,08473	,14981	,980	-,3253	,4948
		11-20 Yıl	-,31028	,18247	,435	-,8097	,1892
		20+ Yıl	-,28018	,22908	,738	-,9072	,3469
	0-1 Yıl	1-3 Yıl	,10782	,16723	,968	-,3499	,5656
		4-10 Yıl	,19255	,12125	,506	-,1393	,5244
		11-20 Yıl	-,20246	,15985	,712	-,6400	,2351
		20+ Yıl	-,17237	,21151	,926	-,7513	,4066
	1-3 Yıl	0-1 Yıl	-,08473	,14981	,980	-,4948	,3253
		4-10 Yıl	-,19255	,12125	,506	-,5244	,1393
		11-20 Yıl	-,39501*	,14153	,043	-,7824	-,0076
		20+ Yıl	-,36491	,19803	,350	-,9070	,1771
4-10 Yıl	0-1 Yıl	,31028	,18247	,435	-,1892	,8097	
	1-3 Yıl	,20246	,15985	,712	-,2351	,6400	
	4-10 Yıl	,39501*	,14153	,043	,0076	,7824	
	20+ Yıl	,03010	,22376	1,000	-,5824	,6426	
11-20 Yıl	0-1 Yıl	,28018	,22908	,738	-,3469	,9072	
	1-3 Yıl	,17237	,21151	,926	-,4066	,7513	
	4-10 Yıl	,36491	,19803	,350	-,1771	,9070	
	11-20 Yıl	-,03010	,22376	1,000	-,6426	,5824	
20+ Yıl	1-3 Yıl	,44974	,20600	,188	-,1141	1,0136	
	4-10 Yıl	,66720*	,18454	,003	,1621	1,1723	
	11-20 Yıl	,30004	,22477	,670	-,3152	,9153	
	İşten Haz Alma	0-1 Yıl					

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						İçsel Motivasyon	Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)
20+ Yıl	,30895	,28220	,809	-,4635	1,0814		
0-1 Yıl	-,44974	,20600	,188	-1,0136	,1141		
1-3 Yıl	4-10 Yıl	,21746	,14936	,592	-,1914		,6263
	11-20 Yıl	-,14970	,19691	,942	-,6887		,3893
	20+ Yıl	-,14079	,26055	,983	-,8540		,5724
4-10 Yıl	0-1 Yıl	-,66720*	,18454	,003	-1,1723		-,1621
	1-3 Yıl	-,21746	,14936	,592	-,6263		,1914
	11-20 Yıl	-,36716	,17434	,219	-,8444		,1101
11-20 Yıl	20+ Yıl	-,35825	,24394	,583	-1,0260		,3095
	0-1 Yıl	-,30004	,22477	,670	-,9153		,3152
	1-3 Yıl	,14970	,19691	,942	-,3893		,6887
20+ Yıl	4-10 Yıl	,36716	,17434	,219	-,1101		,8444
	0-1 Yıl	,00891	,27563	1,000	-,7456		,7634
	11-20 Yıl	-,30895	,28220	,809	-1,0814		,4635
0-1 Yıl	1-3 Yıl	,14079	,26055	,983	-,5724		,8540
	4-10 Yıl	,35825	,24394	,583	-,3095		1,0260
	11-20 Yıl	-,00891	,27563	1,000	-,7634		,7456
1-3 Yıl	1-3 Yıl	,21308	,20043	,825	-,3355		,7617
	4-10 Yıl	,38997	,17955	,192	-,1015		,8815
	11-20 Yıl	-,02323	,21870	1,000	-,6219		,5754
4-10 Yıl	20+ Yıl	-,14460	,27457	,985	-,8962		,6070
	0-1 Yıl	-,21308	,20043	,825	-,7617		,3355
	11-20 Yıl	,17689	,14532	,741	-,2209		,5747
11-20 Yıl	11-20 Yıl	-,23631	,19159	,732	-,7607		,2881
	20+ Yıl	-,35768	,25351	,621	-1,0516		,3362
	0-1 Yıl	-,38997	,17955	,192	-,8815		,1015
20+ Yıl	1-3 Yıl	-,17689	,14532	,741	-,5747		,2209
	11-20 Yıl	-,41320	,16963	,107	-,8775		,0511
	0-1 Yıl	-,53457	,23734	,162	-1,1842		,1151
0-1 Yıl	11-20 Yıl	,02323	,21870	1,000	-,5754	,6219	
	1-3 Yıl	,23631	,19159	,732	-,2881	,7607	
	4-10 Yıl	,41320	,16963	,107	-,0511	,8775	
20+ Yıl	-,12138	,26818	,991	-,8555	,6127		

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)	Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)
		0-1 Yıl	,14460	,27457	,985	-,6070	,8962
		20+ Yıl	,35768	,25351	,621	-,3362	1,0516
		4-10 Yıl	,53457	,23734	,162	-,1151	1,1842
		11-20 Yıl	,12138	,26818	,991	-,6127	,8555

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Örgütsel Adalet Algısı

Tamhane

(I) Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)	(J) Katılımcının kurumundaki çalışma süresi (yıl)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-1 Yıl	1-3 Yıl	,50922 [*]	,12605	,001	,1513	,8671
	4-10 Yıl	,89828 [*]	,10567	,000	,5966	1,2000
	11-20 Yıl	,67418 [*]	,12076	,000	,3303	1,0181
	20+ Yıl	1,07057 [*]	,19588	,000	,4969	1,6443
1-3 Yıl	0-1 Yıl	-,50922 [*]	,12605	,001	-,8671	-,1513
	4-10 Yıl	,38907 [*]	,10327	,002	,0967	,6814
	11-20 Yıl	,16496	,11867	,838	-,1713	,5013
4-10 Yıl	20+ Yıl	,56136	,19460	,056	-,0088	1,1315
	0-1 Yıl	-,89828 [*]	,10567	,000	-1,2000	-,5966
	1-3 Yıl	-,38907 [*]	,10327	,002	-,6814	-,0967
11-20 Yıl	11-20 Yıl	-,22411	,09675	,199	-,4991	,0509
	20+ Yıl	,17229	,18206	,987	-,3682	,7128
	0-1 Yıl	-,67418 [*]	,12076	,000	-1,0181	-,3303
20+ Yıl	1-3 Yıl	-,16496	,11867	,838	-,5013	,1713
	4-10 Yıl	,22411	,09675	,199	-,0509	,4991
	20+ Yıl	,39640	,19121	,361	-,1658	,9586
0-1 Yıl	0-1 Yıl	-1,07057 [*]	,19588	,000	-1,6443	-,4969
	1-3 Yıl	-,56136	,19460	,056	-1,1315	,0088
	4-10 Yıl	-,17229	,18206	,987	-,7128	,3682
	11-20 Yıl	-,39640	,19121	,361	-,9586	,1658

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 11: POZİYON TİPİNE GÖRE DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

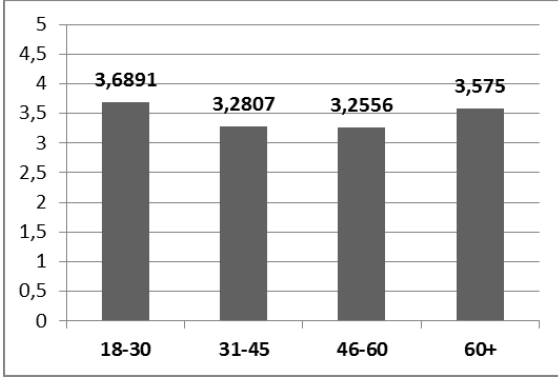
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Psikolojik Sermaye	Equal variances assumed	,663	,416	-3,460	531	,001	-,35532	,10270	-,55706	-,15357
	Equal variances not assumed			-3,419	68,141	,001	-,35532	,10393	-,56270	-,14793
Örgütsel Adalet Algısı	Equal variances assumed	1,754	,186	1,308	531	,191	,16600	,12692	-,08332	,41532
	Equal variances not assumed			1,187	65,511	,239	,16600	,13980	-,11317	,44517
İşe İstek Duyma	Equal variances assumed	,654	,419	-3,188	531	,002	-,40777	,12791	-,65905	-,15649
	Equal variances not assumed			-3,340	70,347	,001	-,40777	,12209	-,65125	-,16429
İşe Adanma	Equal variances assumed	6,735	,010	-4,869	531	,000	-,60726	,12471	-,85224	-,36227
	Equal variances not assumed			-6,251	81,740	,000	-,60726	,09715	-,80052	-,41399
İşe Yoğunlaşma	Equal variances assumed	2,320	,128	-2,526	531	,012	-,30191	,11953	-,53672	-,06710
	Equal variances not assumed			-2,908	74,764	,005	-,30191	,10384	-,50877	-,09505
Kendini İşe Verme	Equal variances assumed	,640	,424	-,372	531	,710	-,05655	,15202	-,35517	,24208
	Equal variances not assumed			-,403	71,757	,688	-,05655	,14039	-,33643	,22334
İşten Haz Alma	Equal variances assumed	,709	,400	-4,484	531	,000	-,82829	,18471	-1,19115	-,46543
	Equal variances not assumed			-4,790	71,159	,000	-,82829	,17293	-1,17308	-,48350
İçsel Motivasyon	Equal variances assumed	1,963	,162	-4,836	531	,000	-,86349	,17855	-1,21424	-,51275
	Equal variances not assumed			-5,521	74,323	,000	-,86349	,15640	-1,17510	-,55188

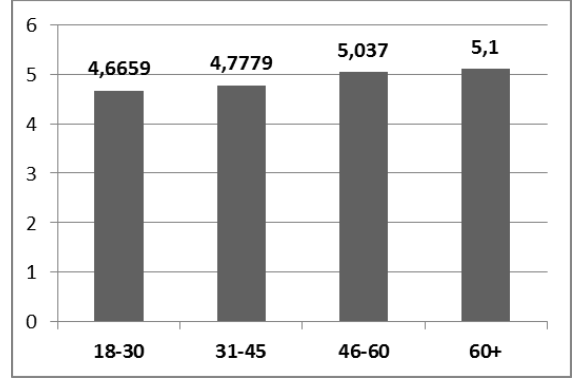
Group Statistics

	Katılımcının pozisyon tipi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Psikolojik Sermaye	Beyaz yaka	477	4,7304	,72589	,03324
	Mavi yaka	56	5,0857	,73693	,09848
Örgütsel Adalet Algısı	Beyaz yaka	477	3,4339	,88585	,04056
	Mavi yaka	56	3,2679	1,00120	,13379
İşe İstek Duyma	Beyaz yaka	477	3,5982	,91081	,04170
	Mavi yaka	56	4,0060	,85868	,11475
İşe Adanma	Beyaz yaka	477	3,8868	,90529	,04145
	Mavi yaka	56	4,4940	,65749	,08786
İşe Yoğunlaşma	Beyaz yaka	477	3,7100	,85966	,03936
	Mavi yaka	56	4,0119	,71905	,09609
Kendini İşe Verme	Beyaz yaka	477	4,6667	1,08647	,04975
	Mavi yaka	56	4,7232	,98244	,13128
İşten Haz Alma	Beyaz yaka	477	4,8905	1,31817	,06036
	Mavi yaka	56	5,7188	1,21268	,16205
İçsel Motivasyon	Beyaz yaka	477	4,2222	1,28309	,05875
	Mavi yaka	56	5,0857	1,08467	,14495

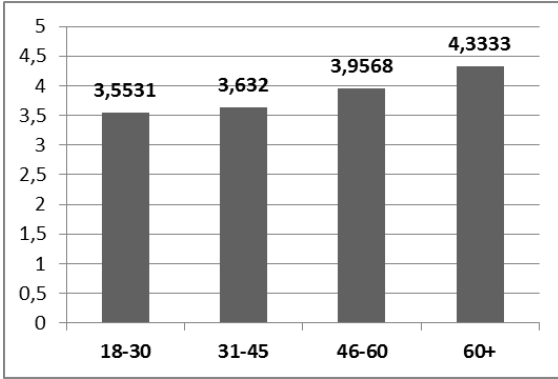
EK 12: YAŞA GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI



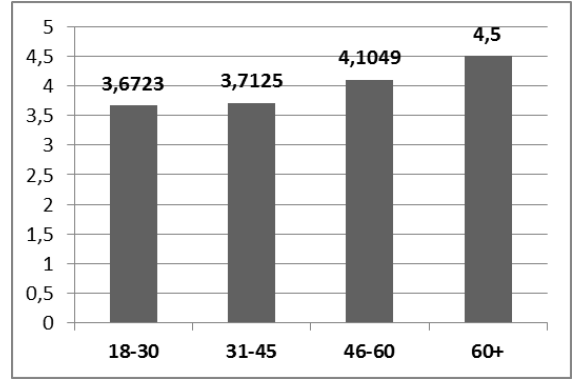
Örgütsel Adalet Algısı



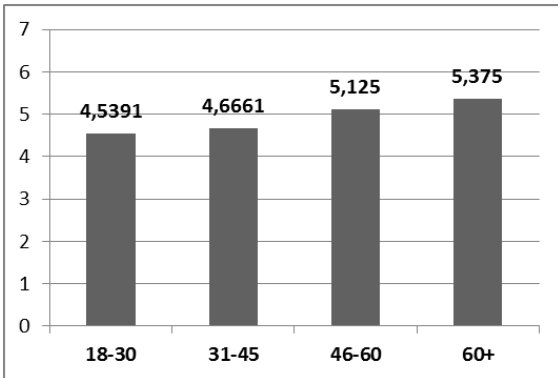
Psikolojik Sermaye



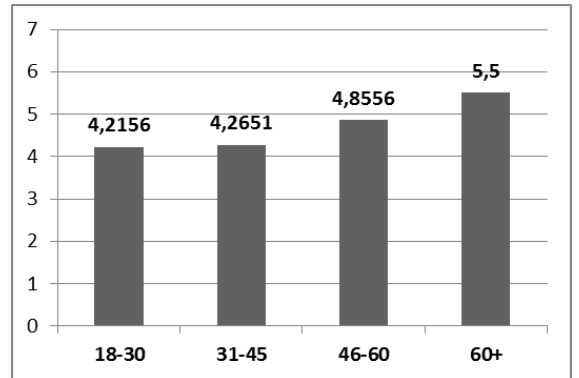
İşe İstek Duyma



İşe Yoğunlaşma

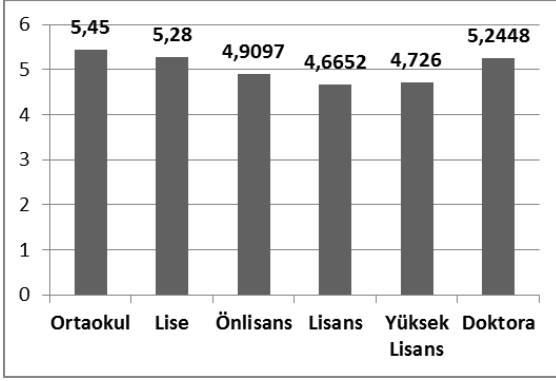


Kendini İşe Verme

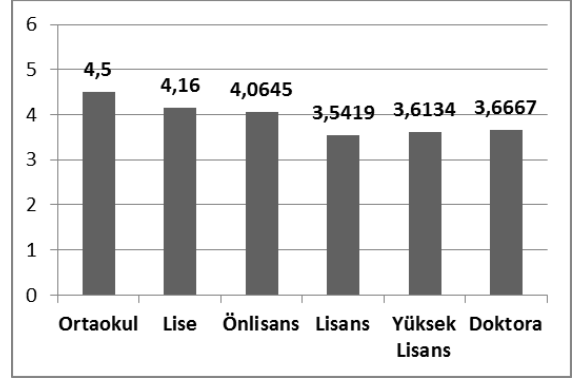


İçsel Motivasyon

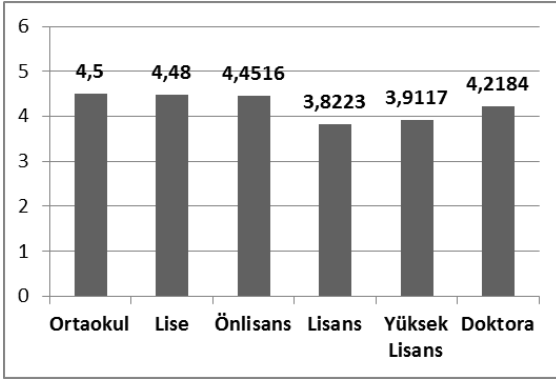
EK 13: EĞİTİM SEVİYELERİNE GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI



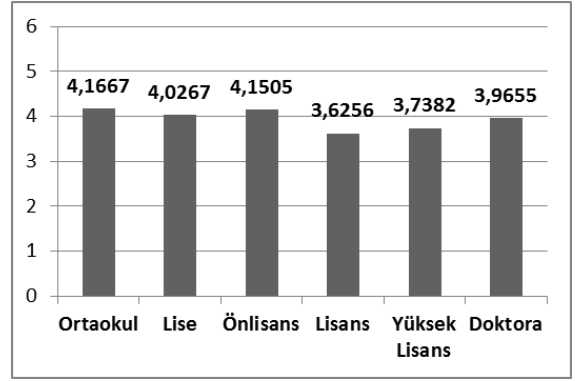
Psikolojik Sermaye



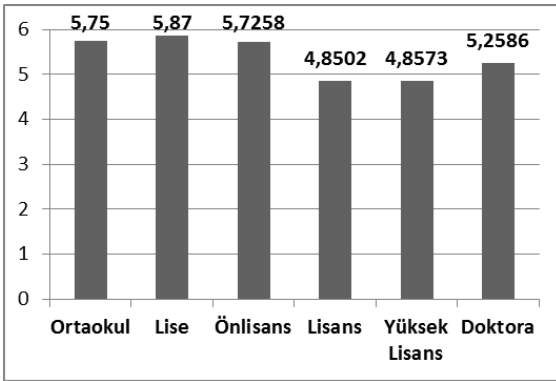
İşe İstek Duyma



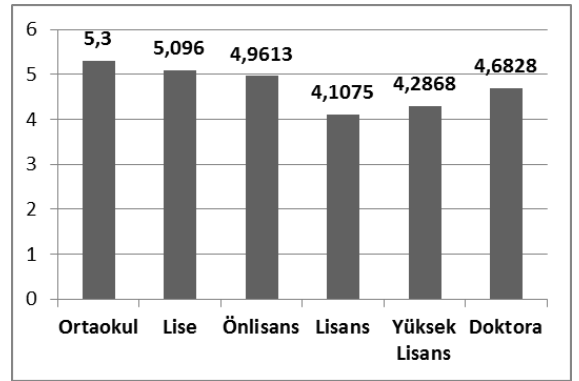
İşe Adanma



İşe Yoğunlaşma

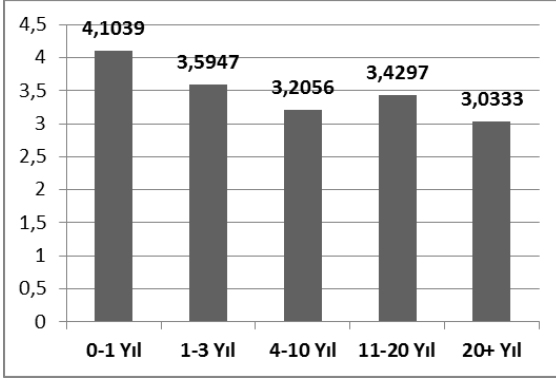


İşten Haz Alma

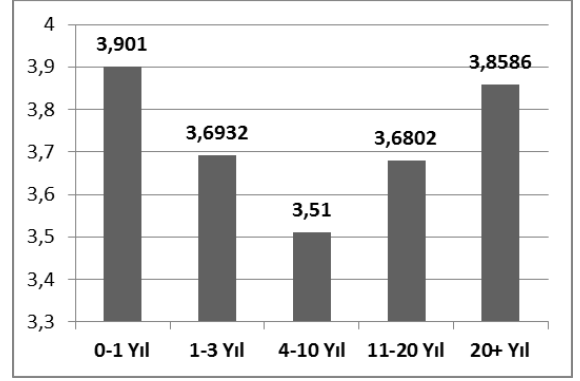


İçsel Motivasyon

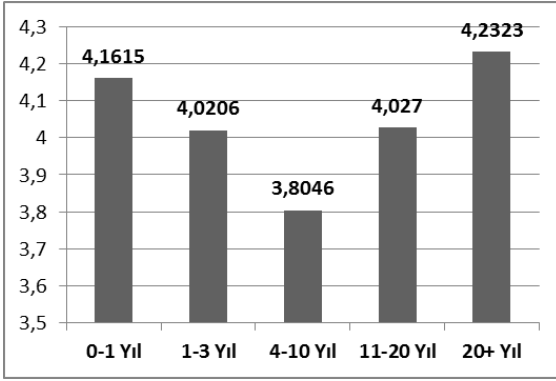
EK 14: ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI



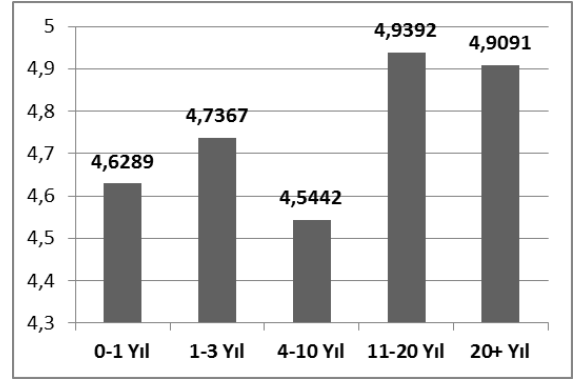
Örgütsel Adalet Algısı



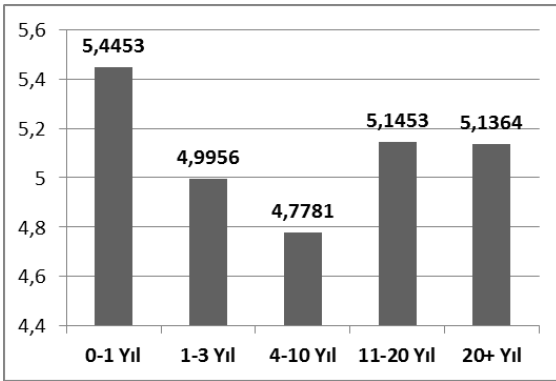
İşe İstek Duyma



İşe Adanma

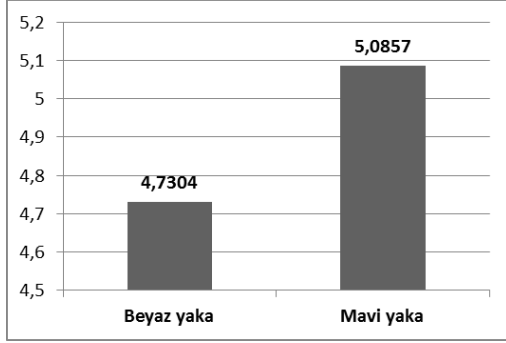


Kendini İşe Verme

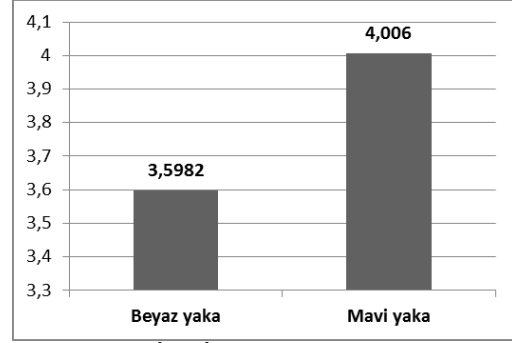


İşten Haz Alma

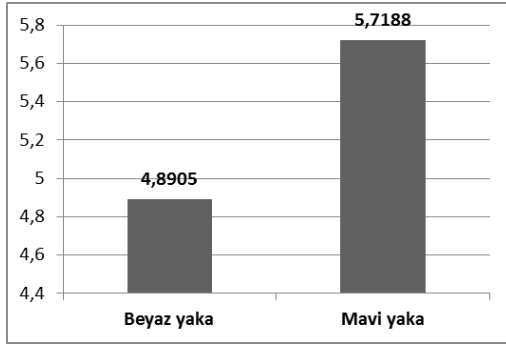
EK 15: POZİSYON TİPİNE GÖRE DEĞİŞKEN ORTALAMALARI



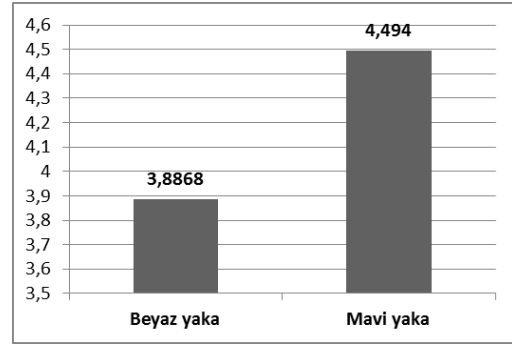
Psikolojik Sermaye



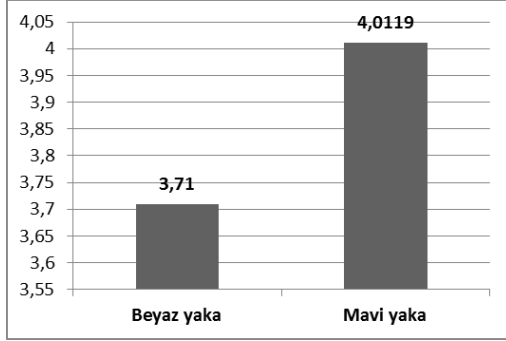
İşe İstek Duyma



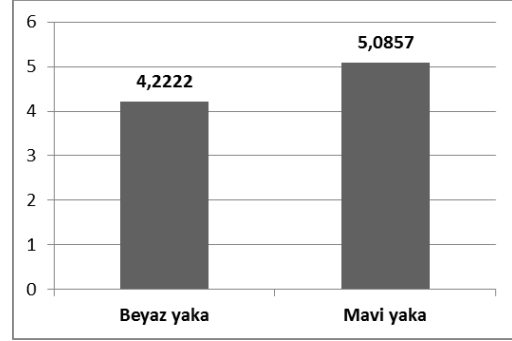
İşten Haz Alma



İşe Adanma



İşe Yoğunlaşma



İçsel Motivasyon