

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ERDEMİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Danışman Hazırlayan
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR Elif ÖZDİL DEMİREL

MALATYA-2022

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ERDEMİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Elif ÖZDİL DEMİREL

**Danışman
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR**

MALATYA-2022

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR 'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “İşe Tutkunluğun Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Erdemin Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurum ile tasdik ederim.

Elif ÖZDİL DEMİREL

ÖNSÖZ

Yoğun rekabet koşullarında, örgütlerin yaşam döngülerini devam ettirebilmeleri ve başarıyla faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sağlıklı bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Sürekli yenilik ve değişimlerle karşı karşıya kalan örgütlerin bu süreçte uyum sağlayabilmesi ve süreci etkin bir şekilde yönetebilmesi sağlıklı olmalarını gerektirmektedir. Bu doğrultuda örgütsel stratejilerin örgüt sağlığını iyileştirme ve sürekli geliştirme doğrultusunda oluşturulması önemlidir. Örgütlerin sağlıklı veya sağlıklı yapıda olmalarının birden fazla göstergesi bulunmakla birlikte sahip oldukları insan kaynaklarının yapısı, özellikleri, erdemli davranışları, işlerine olan tutkunlukları gibi faktörler de örgüt sağlığını etkilemektedir. Örgütler de artık çalışanlarının mesleki yeterlilikleri kadar yaptıkları işlerine ve örgütlerine olan tutkunluklarına, bağlılıklarına, kişilik özelliklerine ve örgütte sergiledikleri olumlu davranışlara dikkat etmektedir. Zira çalışanların sahip olduğu pozitif özellikler ve sergiledikleri olumlu davranışlar hem kendi fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumlu etkilemekte hem de örgütlerin performanslarını ve başarılarını artırmaktadır.

Pozitif durumlar pozitif sonuçların oluşmasına öncülük eder düşüncesi doğrultusunda, bu çalışmada “işe tutkunluğun örgüt sağlığına etkisinde örgütsel erdemin rolü”nü belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Muş, Bitlis ve Van illeri merkez ilçelerinde Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerde görevli sağlık çalışanlarından veriler toplanarak analizler yapılmıştır. Konuyla ilgili ulusal ve uluslararası bir çalışmaya rastlanılmadığından araştırma sonuçlarının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın tamamlanmasında bilgi ve birikiminden faydalandığım, önerileriyle bana ışık tutan, tecrübesiyle katkılarını sunan çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR’ e teşekkür ederim. Hayatım boyunca sevgi ve desteklerini hep yanımda hissettiren aileme, doktora eğitimimin her sürecinde yardımını esirgemeyen ve hep yanımda olan sevgili eşime, tezimin hazırlanma aşamasında bize büyük mutluluk yaşatarak hayatımıza katılan, varlıklarıyla güçlendiğim biricik kızıma ve oğluma en içten teşekkürlerimi sunarım. Son olarak çok kıymetli vakitlerini ayırarak bu çalışmaya katılan tüm sağlık çalışanlarına sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMİN ROLÜ

Örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilme ve yeniliklere uyum sağlayabilme kapasitesi olarak nitelendirilen sağlıklı yapıya ulaşmalarında çalışanlarının bilgisi, becerisi, moral ve motivasyonları gibi konular belirleyici rol oynamaktadır. İşini enerjiyle, şevkle, büyük bir tutkuyla yapan ve çalıştığı örgütte dürüstlük, güven, bağışlayıcılık gibi erdemlerin sergilendiğini algılayan çalışanların örgütsel çıktılara olumlu katkısı daha fazla olmaktadır.

Bu bağlamda, çalışanlarda işe tutkunluğun örgüt sağlığına etkisini ve bu etkide örgütsel erdem rolünü belirlemek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmanın birinci bölümünde işe tutkunluk ve örgüt sağlığı kavramlarına ilişkin temel konu ve kavramlar teorik açıdan incelenmiştir. Üç kısımdan oluşan bu bölümün ilk kısmında işe tutkunluk kavramı, ikinci kısmında ise örgüt sağlığı kavramı detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Son kısımda ise işe tutkunluk ve örgüt sağlığı ilişkisinden bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümü de üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısmında örgütsel erdem kavramı, ikinci kısmında işe tutkunluk ve örgütsel erdem ilişkisi, son kısmında ise örgütsel erdem ve örgüt sağlığı ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmanın yöntemi, bulguları, sonuçları ve önerileri raporlanmıştır.

Çalışmanın örnekleme Muş, Bitlis ve Van illeri merkez ilçelerinde bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastanelerinde görevli 1023 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Araştırma verileri; demografik değişkenler, işe tutkunluk ölçeği, örgüt sağlığı ölçeği ve örgütsel erdem ölçeğinden oluşan soru formu kullanılarak toplanmıştır. Veriler analiz edilirken, standart sapma ve frekans analizi, aritmetik ortalama, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yol (path) analizi gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda, işe tutkunluk ile örgüt sağlığı ve örgütsel erdem arasında doğrudan pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, işe tutkunluğun örgüt sağlığına doğrudan etkisi olduğu gibi örgütsel erdem üzerinden dolaylı etkisinin de olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşe Tutkunluk, Örgüt Sağlığı, Örgütsel Erdem.

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL VIRTUE IN THE EFFECT OF WORK ENGAGEMENT ON ORGANIZATIONAL HEALTH

Several issues including employees' knowledge, skills, morale and motivation play a significant role in reaching a healthy organizational structure, which is defined as the capacity of organizations to survive in the long term and adapt to innovations. Employees who do their work with energy, enthusiasm and passion and who consider that their organization promotes critical virtues such as honesty, trust and forgiveness have more positive contributions to organizational outputs. In this regard, the main purpose of this study is to determine the effect of work engagement on organizational health in employees and identify the role of organizational virtue in this effect.

First, the main topics and concepts related to work engagement and organizational health were theoretically discussed. In this process, the concept of work engagement, the concept of organizational health, and the relationship between work engagement and organizational health were respectively examined. Next, the concept of organizational virtue, the relationship between work engagement and organizational virtue, and the relationship between organizational virtue and organizational health were respectively explained. Finally, the method, results, and findings of the study were clarified.

The sample of the study included 1023 healthcare workers at state hospitals located in the provincial centers of Muş, Bitlis, and Van in Turkey. The data were collected using a data collection form including questions on demographic variables, the Work Engagement Scale (UWES), the Organizational Health Scale, and the Organizational Virtue Scale. Descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and path analysis were used to analyze the collected data. A direct positive relationship was identified between work engagement and the concepts of organizational health and organizational virtue. It was also determined that work engagement had not only a direct effect on organizational health but also an indirect effect on organizational health via organizational virtue.

Keywords: Work Engagement, Organizational Health, Organizational Virtue.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUK VE ÖRGÜT SAĞLIĞI İLİŞKİSİ

1.1. Tutkunluk Kavramı.....	4
1.2. İşe Tutkunluk Kavramı.....	4
1.3. İşe Tutkunluğun Faydaları	12
1.3.1. İşe Tutkunluğun Bireysel Faydaları	12
1.3.2. İşe Tutkunluğun Örgütsel Faydaları	13
1.4. İşe Tutkunluk Boyutları	15
1.4.1. Dinçlik Boyutu.....	16
1.4.2. Adanmışlık Boyutu	16
1.4.3. Yoğunlaşma Boyutu.....	16
1.5. İşe Tutkunluğun Benzer Kavramlarla İlişkisi	17
1.5.1. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Bağlılık	17
1.5.2. İşe Tutkunluk ve İş Tatmini	17
1.5.3. İşe Tutkunluk ve İşe Bağlılık	18
1.5.4. İşe Tutkunluk ve İşe Akış (İşe Kapılma)	18
1.5.5. İşe Tutkunluk ve İşkoliklik	18
1.6. İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler	19
1.6.1. İşe Tutkunluğu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	25
1.6.2. İşe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	29

1.7. İşe Tutkunluğun Sonuçları	31
1.7.1. İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları.....	31
1.7.2. İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları.....	33
1.8. İşe Tutkunluk Artırılabilir mi?	34
1.9. İşe Tutkunluk ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	38
1.10. Örgüt Sağlığı	45
1.11. Sağlık Kavramı	46
1.12. Örgüt Sağlığı Kavramı	47
1.13. Örgüt Sağlığı Yaklaşımları	50
1.13.1. Miles'e Göre Örgüt Sağlığı	51
1.13.2. Hoy ve Feldman'a Göre Örgüt Sağlığı	52
1.13.3. Lyden ve Klingele'e Göre Örgüt Sağlığı.....	53
1.13.4. Rosen ve Berger'e Göre Örgüt Sağlığı.....	55
1.14. McKinsey'in Örgüt Sağlığı İndeksi.....	57
1.15. Sağlık Kurumlarında Örgüt Sağlığı.....	59
1.16. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler.....	61
1.16.1. Sağlıklı Örgütler	61
1.16.2. Sağlıksız Örgütler	66
1.17. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler	69
1.18. Örgüt Sağlığının Sonuçları	70
1.19. Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi	71
1.20. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	74
1.21. İşe Tutkunluk ve Örgüt Sağlığı İlişkisi	78

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUK, ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜTSEL ERDEM İLİŞKİSİ

2.1. Erdem Kavramı	81
2.2. Örgütsel Erdemlilik Kavramı.....	86
2.3. Örgütsel Erdemliliğin Boyutları.....	88
2.4. Örgütsel Erdemlilik Kültürü Oluşturma	89
2.5. Örgütsel Erdemliliğin Faydaları	92
2.6. Örgütsel Erdemliliğin Sonuçları.....	95

2.6.1. Örgütsel Erdemliliğin Bireysel Sonuçları.....	96
2.6.2. Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Sonuçları.....	96
2.7. Örgütsel Erdemlilikle İlgili Yapılan Çalışmalar	98
2.8. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Erdem İlişkisi	102
2.9. Örgütsel Erdem ve Örgüt Sağlığı İlişkisi.....	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi.....	106
3.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	107
3.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	108
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	109
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	115
3.5.1. İşe Tutkunluk Ölçeği	115
3.5.2. Örgüt Sağlığı Ölçeği.....	115
3.5.3. Örgütsel Erdem Ölçeği.....	116
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	117
3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	117
3.8. Verilerin Analizi.....	118
3.9. Bulgular	118
3.9.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	118
3.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	119
3.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	120
3.9.4. İşe Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Analizler.....	121
3.9.5. İşe Tutkunluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	122
3.9.6. Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Analizler	125
3.9.7. Örgüt Sağlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	126
3.9.8. Örgüt Sağlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	128
3.9.9. Örgütsel Erdem Ölçeğine İlişkin Analizler	131
3.9.10. Örgütsel Erdem Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	132

3.9.11. Örgütsel Erdem Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	134
3.9.12. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi.....	136
3.9.13. Önerilen Ölçüm Modelinin Doğrulanmasına İlişkin Sonuçlar.....	139
3.9.14. Önerilen Ölçüm Modeli Ana Hipotezlerine Ait Path Analizi Sonuçları.....	142
3.9.15. Önerilen Ölçüm Modeli Alt Hipotezlerine Ait Path Analizi Sonuçları.....	146
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	155
KAYNAKÇA	169
EKLER	197



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. İŖe Tutkunluğun Tanımları	7
Tablo 1.2. İŖe Tutkunluğu Artıran Faktörler	22
Tablo 1.3. İŖe Tutkunluğu Etkileyen Bireysel Faktörler	25
Tablo 1.4. İŖe Tutkunluk ve KiŖilik ile İlgili Yapılan ÇalıŖmalar	26
Tablo 1.5. İŖe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler	30
Tablo 1.6. İŖe Tutkunluğun Kazandırdıkları	31
Tablo 1.7. İŖe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları	32
Tablo 1.8. İŖe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları	34
Tablo 1.9. McKinsey'in Örgütsel Sağlık İndeksi.....	58
Tablo 1.10. Sağlıklı Bireylerin Özellikleri.....	62
Tablo 1.11. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri	63
Tablo 1.12. Örgüt Sağlığı OluŖturmak İçin Değerler ve Faaliyetler.....	73
Tablo 1.13. Örgüt Sağlığı ile İliŖkili Kavramlar	77
Tablo 2.1. Erdemlerin Doğu/Batı Filozoflarına ve Yönetici Erdemlerine Göre Özet Tasnif	84
Tablo 2.2. Erdem ve İliŖkili Kavramların Farklı DeęiŖkenler Yönünden KarŖılaŖtırılması.....	85
Tablo 2.3. Erdemlilik ve Diğer Benzer Kavramlardan Farklılıkları	86
Tablo 2.4. Erdemlilikte Olumlu Sapma	89
Tablo 2.5. Örgütsel Erdemliliğin Etkilediği Örgütsel DavranıŖlar	95
Tablo 3.1. Katılımcıların Hastanelere Göre Dağılımı	109
Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Dağılımları	118
Tablo 3.3. İŖe Tutkunluk Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	121
Tablo 3.4. İŖe Tutkunluk Ölçeği Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	123
Tablo 3.5. İŖe Tutkunluk Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları.....	124
Tablo 3.6. Örgüt Sağlığı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	125
Tablo 3.7. Örgüt Sağlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 3.8. Örgüt Sağlığı Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Testi Sonuçları .	127
Tablo 3.9. Örgüt Sağlığı Ölçeğine Ait Madde-Toplam Korelasyon Analizi	128
Tablo 3.10. Örgüt Sağlığı Ölçeği Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	129

Tablo 3.11. Örgüt Sağlığı Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları	130
Tablo 3.12. Örgütsel Erdem Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	131
Tablo 3.13. Örgütsel Erdem Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	132
Tablo 3.14. Örgütsel Erdem Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Testi Sonuçları	133
Tablo 3.15. Örgütsel Erdem Ölçeğine Ait Madde-Toplam Korelasyon Analizi	133
Tablo 3.16. Örgütsel Erdem Ölçeği Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	135
Tablo 3.17. Örgütsel Erdem Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları.....	135
Tablo 3.18. Sağlık Çalışanlarının İşe Tutkunluk, Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Erdem Toplam Puanı ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları...	136
Tablo 3.19. Önerilen Ölçüm Modelinin Doğrulanmasına Ait Uyum İyiliği Ölçüleri .	140
Tablo 3.20. Önerilen Ölçüm Modelinin Doğrulanmasına İlişkin Sonuçlar	140
Tablo 3.21. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Hipotezlerine Ait Uyum İyiliği İndeks Değerleri.	143
Tablo 3.22. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Hipotezlerine Ait Sonuçlar	144
Tablo 3.23. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Alt Hipotezlerine Ait Uyum İyiliği İndeks Değerleri.....	146
Tablo 3.24. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Alt Hipotezlerine Ait Sonuçlar	147
Tablo 3.25. Hipotez Sonuçları	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşe Tutkunluğun Öncüllerinin ve Sonuçlarının Modeli.....	20
Şekil 1.2. İşe Tutkunluğun Öncüllerinin ve Sonuçlarının Gözden Geçirilmiş Modeli ..	21
Şekil 1.3. İşe Tutkunluğun İş Talepleri-Kaynakları Modeli.....	24
Şekil 1.4. Sağlık Kuruluşlarında Ters Değer Piramidi Olarak Örgüt Sağlığı.....	60
Şekil 1.5. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri.....	66
Şekil 1.6. Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri.....	69
Şekil 2.1. Erdemliliğin Güçlendirici ve Tamponlayıcı Etkileri.....	93
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	110
Şekil 3.2. İşe Tutkunluk Ölçeği Faktör Yapısı	123
Şekil 3.3. Örgüt Sağlığı Ölçeği Faktör Yapısı.....	129
Şekil 3.4. Örgütsel Erdem Ölçeği Faktör Yapısı	134
Şekil 3.5. Araştırmanın Kuramsal Modeline Ait Faktör Yapısı.....	143

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

β	: Beta
Sd	: Serbestlik Derecesi
χ^2	: Ki-kare
χ^2 / sd	: Ki-kare Serbestlik Derecesi Oranı
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Construct Reliability (Yapı Güvenirliği)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterliliği Testi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residuals (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
TLI	: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
TRB2	: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflaması Düzey 2 (Van-Muş-Bitlis-Hakkâri)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Çalışma hayatı içinde bulunan kişilerin günlerinin büyük bir çoğunluğunu işyerlerinde işleriyle meşgul olarak geçirmeleri hem yaptıkları iş ile aralarında kurdukları bağı hem de çalıştıkları örgütlerin sağlık yapısını ve iyilik, güven, dürüstlük gibi niteliklere sahip olmasını önemli kılmaktadır. Örgütler rekabet gücü elde edebilmek için sahip oldukları çalışanlarının bilgi ve becerileri kadar performanslarını olumlu yönde etkileyen faktörlerden olan işe tutkunluk gibi davranışları da önemsemektedir. İşgörenlerin çalıştıkları örgütten beklentileri ise uzun vadede rekabet edebilme gücü, değişimlere uyum sağlayabilme becerisi gibi özellikleri niteleyen sağlıklı bir yapı ve en üstün olumlu özellikleri niteleyen erdemlilik gibi özelliklerdir. Örgütlerin ve çalışanların beklentilerinin karşılandığı bir çalışma ortamı iki tarafı da memnun eden ve yüksek performansın elde edildiği bir yer olarak daha fazla olumlu sonuçların oluşmasına katkı sunmaktadır.

Modern-Sonrası Yaklaşımlarla, örgütler sosyal ve ekonomik ortamlarda yaşayan canlı bir varlık olarak değerlendirilmiş ve çalışanları maliyet olarak değil de örgütün varlıklarından birisi olarak nitelendirmişlerdir. Bilgi toplumu olarak kabul edilip, yeni ekonomi olarak isimlendirilen bu dönemde bilgi ve bu bilgiye sahip insan kaynağı küresel çapta rekabet edebilmek için örgütün sahip olduğu en önemli kaynak haline gelmiştir. Yaşanan tüm bu değişim ve gelişmeler, yeni örgüt yönetimi kavramlarını, teknik ve uygulamalarını da gün yüzüne çıkarmıştır. Bu yeni görüşlerin temeli; küresel çapta rekabet gücünün sağlanabilmesinde çok önemli bir konuma gelen insan kaynağının örgüt içinde daha verimli, hevesli, yaratıcı şekilde çalışabileceği ve motivasyonlarını düşüren durumları minimum düzeye indirgeyerek uygun bir çalışma ortamı oluşturacağı şeklindedir (Koçel, 2018: 467).

İçinde bulunduğumuz dönemde yaşanan krizler, belirsizlikler ve her türlü olumsuzluklar iş yaşamı içinde bulunan her bireyin negatif bir ruh haline bürünmesine neden olmakta ve gelecek hakkında olumsuzluk beklentisini artırmaktadır. Böyle bir haldeyken çalışanların karşı karşıya kaldığı olumsuzluklar mutluluklarını gölgelemektedir. Pozitif örgütsel davranış, bu sorunları göz önüne alarak insanların mutluluklarını etkileyen faktörleri belirleyerek iş yaşamının daha pozitif yönlerini ortaya koyma gayreti içindedir (Özkalp, 2009: 495-496). Yani pozitif örgütsel davranış,

çalışanların güçlü ve pozitif taraflarına yönelmektedir. Ayrıca, çalışanların psikolojik kapasitesinin statik değil iyileştirilebilir yapıda olduğunu ortaya koymakta, örgütsel etkinlik, verimlilik ve kazanç seviyesini artırmakta, örgütsel gelişimi de desteklemektedir (Erdirençelebi ve Karataş, 2019: 1829-1830). “*Mutluluğu ne sağlar, nasıl başarılı olunur, erdem nasıl gelişir, iyimserlik ve umut sağlığı nasıl etkiler, bilgelik neyi içerir, yetenek ve yaratıcılık nasıl ortaya çıkar?*” gibi sorulara bulacağımız yanıtlarla gelişim sağlayabilir, hayatı daha kaliteli hale getirebiliriz (Turgut, 2010: 57). Bu pozitif bakış açısıyla örgütlerin, olumsuz durumları ortadan kaldırmak için tüm enerjilerini harcamak yerine, olumlu özellikleri yaratmak, geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak için çaba sarf etmeleri daha yararlı sonuçlar doğurabilecektir.

Örgütler, sahip oldukları çalışanlardan proaktif olma, inisiyatif gösterme, takım çalışmasına yatkınlık, mesleki gelişimi sağlayabilme ve yüksek performans sergileyebilme gibi davranışlar beklemektedir (Schaufeli ve Salanova, 2008: 380). Bu davranışlara ek olarak, örgütlerin çalışanlarında olmasını arzu ettiği bir diğer davranışın da işe tutkunluk olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü işe tutkun çalışanların sergiledikleri performans daha yüksek olmaktadır. Performansla olan pozitif ilişkisi, işe tutkunluğun uluslararası alanda büyük bir ilgi görmesini sağlamıştır. Aynı zamanda işe tutkunluk ve performans arasındaki pozitif ilişki, işe tutkunluğu artırmanın örgütler için güçlü bir rekabet avantajı yaratabileceğinin göstergesi olmuştur (Shuck vd., 2011: 428). Sadece performansla değil, sağlık, esenlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi birçok olumlu sonuçla pozitif ilişkisi işe tutkunluk kavramının önemini bir kat daha artırmaktadır.

Örgütler için çalışanlarının sağlığı ve refahı her zaman önem verilen konular arasında olmuştur. Günümüz iş ortamına bakıldığında artık, çalışan sağlığı ve refahı kadar örgütün sağlığı da işverenler için hayati bir konu haline dönüşmüştür (Singh ve Jha, 2017: 1). Zira örgütlerin sağlıklı yapıda olmaları, sürekli değişimle karşı karşıya kaldığımız bu yüzyılda değişime uyum sağlayabilme ve rekabet edebilme gücü vererek örgütsel devamlılığın sağlanmasına etki etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin sağlıklarını iyileştirme ve geliştirme noktasında stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri örgütün iklimi haline dönüştürmesi önem arz etmektedir. Bu stratejiler arasında çalışanların işe tutkunluklarını ve örgütsel erdemliliği artırmanın da bulunabileceğini ifade edebiliriz. Zira işgörenlerin işe tutkunluk gibi sahip olduğu pozitif özellikleri, yüksek performans, örgütsel bağlılık

gibi çıktılarının yanında örgütün sağlığına ve örgütte sergilenen erdemli davranışların artmasına da katkı sağlayabilmektedir. Güven, dürüstlük, iyimserlik, nezaket gibi erdemlerin varlığı, örgütlerde örgüt sağlığının geliştirilmesine etki edebilmektedir. Dolayısıyla, işe tutkunluğun ve örgütsel erdemliliğin var olduğu örgütlerde örgüt sağlığının meydana gelmesinin muhtemel bir sonuç olduğunu ifade edebiliriz. Sağlıklı örgütlerin de işe tutkunluğun ve erdemliliğin teşvik edildiği örgütler olduğunu göz önünde bulundurursak bu kavramlar arasında pozitif bir döngünün varlığını söyleyebiliriz. Pozitif döngünün başlangıç noktasını çalışanların olumlu ve güçlü özelliklerine odaklanmak oluşturmaktadır. Çalışandaki olumlu özellikler olumlu örgütsel çıktılarını, olumlu örgütsel çıktılar da tekrar olumlu çalışan özelliklerini tetikleyerek örgütte olumluluklar silsilesini meydana getirmektedir.

Alanyazın incelendiğinde işe tutkunluk ile örgüt sağlığı, işe tutkunluk ile örgütsel erdem, örgütsel erdem ile örgüt sağlığı konularını içeren ulusal ve uluslararası çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, işe tutkunluk, örgüt sağlığı ve örgütsel erdem ilişkisini içeren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla, işe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisini belirlemeye yönelik bu çalışma yapılmıştır.

Günümüzde etkileri hala devam eden Covid-19 pandemisi, sağlık çalışanlarının nasıl bir özveri, fedakârlık, yardımseverlik ve işe tutkunluk içinde çalıştıklarını tüm dünyaya göstermiştir. Tüm dünyanın şahit olduğu bu zorlu şartlarda sağlık çalışanlarının sergilemiş olduğu bu erdemli davranışlar çalışmanın ana kütesinin sağlık çalışanları olarak belirlenmesinde etkili olmuştur. Muş, Bitlis ve Van il merkezlerinde bulunan, Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastanelerinde çalışan sağlık çalışanları bu araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Bu ana kütle içerisinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem belirlenmiştir. Elde edilen verilerle, öncelikle işe tutkunluğun ve örgütsel erdemle örgüt sağlığı üzerinde doğrudan etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Daha sonra işe tutkunluğun örgüt sağlığına olan etkisinde örgütsel erdemle dolaylı bir etkisinin bulunup bulunmadığı belirlenmek istenmiştir. Çalışanların işe tutkunluklarının örgütsel erdemler üzerinden örgüt sağlığı üzerinde dolaylı bir etkisinin olabileceği düşüncesiyle yola çıkılan bu araştırmanın bulguları bu düşünceleri desteklemiş ve araştırmanın amacına ulaşmasını sağlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUK VE ÖRGÜT SAĞLIĞI İLİŞKİSİ

Çalışmamızın bu bölümünde işe tutkunluk kavramı, boyutları, faydaları, benzer kavramlarla ilişkisi, işe tutkunluğu bireysel ve örgütsel düzeyde etkileyen faktörler ve sonuçları ile işe tutkunlukla ilgili yapılan araştırmaların bulguları anlatıldıktan sonra sağlık ve örgüt sağlığı kavramları tanımlanarak, örgüt sağlığı ile ilgili yaklaşımlar, sağlık kurumlarında örgüt sağlığı, sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özellikleri ve örgüt sağlığı ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalardan örnekler açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bölümün son kısmında ise işe tutkunluk ve örgüt sağlığı ilişkisi açıklanacaktır.

1.1. Tutkunluk Kavramı

Tutkunluk, belirli bir nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmayan kalıcı ve yaygın bir bilişsel durumu nitelemektedir (Mache vd., 2014: 182). Türk Dil Kurumu Sözlüklerinde, tutku; *“irade ve yargıları aşan güçlü bir coşku, ihtiras; güçlü istek ve eğilimin yöneldiği amaç; aşırı düşkünlük”* tutkunluk ise; *“tutkun olma durumu, meftuniyet, meftunluk”* olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2019). Tutkunluk, ilk olarak iş ve danışmanlık alanında ve son zamanlarda da akademide oldukça popüler bir terim haline gelmiştir (Schaufeli ve Bakker 2010: 10).

Yaşamın her alanında bireyler tutkunluk yaşayabilmektedir. Özellikle, çalışma hayatında bireylerin işleriyle aralarında oluşturulmak istenen güçlü bağ, işlerine kendilerini vermeleri durumu önemli bir nitelik olarak görülmekte ve çalışanların genelinde bu durum oluşturulmaya çalışılmaktadır. Tutkunlukta, örgüt üyeleri kişisel enerjilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal emeğe yönlendirerek, aktif ve eksiksiz bir şekilde iş rolü performanslarında tüm benliklerini kullanmaktadırlar. Tutkun çalışanlar, psikolojik olarak tamamen orada, dikkatli, duygulu, bağlantılı, bütünleşmiş ve rol performanslarına odaklanmış olarak tanımlanmaktadır (Rich vd., 2010:619).

1.2. İşe Tutkunluk Kavramı

Örgütler tarafından sahip oldukları insan kaynaklarının ve onların duygularının öneminin anlaşılmasıyla birlikte pozitif örgütsel davranış konularına olan ilgi artış

göstermiştir. Çalışma hayatının içinde birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalan çalışanların, bu zorlukların üstesinden gelebilmesinde sahip oldukları bilgi ve becerileri kadar pozitif psikolojilerinin de etkisinin olduğu anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır. Bu bakış açısıyla, üzerinde çok fazla çalışma yapılmış olan ve olumsuz bir psikolojik durumu temsil eden tükenmişlik kavramının anti tezi olarak değerlendirilen işe tutkunluk kavramına olan ilginin ve üzerinde yapılan çalışmaların sayısında artış yaşanmaktadır (Maslach vd., 2001: 416).

Örgütsel davranış alanında daha yeni bir kavram olması bakımından işe tutkunlukla ilgili yapılan çalışmaların sayısında özellikle son on yıldan beri artış yaşandığı görülmektedir (Başoda, 2017: 73). İşe tutkunluk, pozitif psikoloji ve örgütsel davranış alanında değerlendirilen kavramlar arasındadır. Bu kavram, iş yerinin kendinden ziyade kişi odaklıdır ve kişinin çalışma süresi boyunca kendisini mutlu hissetmesini sağlayan bir durum olarak ifade edilmektedir. Ortaya çıktığı 2000'li yılların başından bu yana birçok araştırmacının ilgisini çeken işe tutkunluk kavramı birçok farklı kavramla ilişkilendirilerek detaylı incelenmeye çalışılmıştır (Çankır, 2016: 3).

Geleneksel olarak psikoloji biliminde olumlu durumlardan ziyade olumsuz durumlara odaklanılmaktadır. Bu durum sayısal olarak ifade edildiğinde, olumsuz durumlara ilgili yapılan araştırmaların olumlu olanlardan 17 kat daha fazla olduğu görülmektedir (Diener vd., 1999'dan aktaran Maslach vd., 2001: 416). Pozitif psikolojinin ortaya çıkış nedeni, hayatı değerli kılan güçlü yönlere ve olumlu özelliklere gereken önemin verilmemesidir. Psikoloji bilimi, problemleri önleme, sorunları düzeltme ve güçlü yönleri ortaya çıkarma hedefindedir. Zamanla, yaşanan olumsuzluklarla yanlış olanı düzeltme ve tedavi etmeye daha fazla önem verilmiştir. Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman ve ekibi tarafından güçlü yönleri ortaya çıkarmaya dayanan pozitif yaklaşımın fazlasıyla göz ardı edildiği ortaya konulmuş ve böylece pozitif psikoloji hareketi başlamıştır. Bu hareketin amacı, bireylerin, grupların ve örgütlerin gelişimi ve bunu sağlayacak faktörlerin belirlenmesi için bilimsel bir anlayış ortaya koymaktır (Luthans, 2002: 58).

Pozitif psikoloji, kişinin yaşadığı hastalıklar, karşılaştığı problemler kadar içindeki iyilik ve mükemmellik durumunun da normal ve doğal olduğunun kabul edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000'den aktaran

Baykal, 2017: 47). Pozitif psikolojiyle birlikte, eksikliklere olan yönelim güçlü yönlere doğru evrilmiştir. Bu doğrultuda olumsuz bir durumu temsil eden tükenmişlik kavramının tersi olarak işe tutkunluk kavramı geliştirilmeye başlanmıştır (Maslach vd., 2001: 416).

İngilizce yazında “work engagement” şeklinde kullanılan işe tutkunluk kavramı Türkçe’de çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde kullanılmıştır. Bunlardan öne çıkanları; işe tutkunluk (Başoda, 2017; Seçkin, 2018; Bolelli, 2019; Atilla ve Yıldırım, 2019; Erkal, 2019); işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009, Eser, 2018); çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2010; Acaray, 2019; Aslan ve Güzel, 2020); işe angaje olma (Özkalp ve Meydan, 2015; Aslan ve Demir, 2017); işe cezbolma (Altuğ, 2019); işe adanmışlık (Aybas, 2014; Denizli, 2018) şeklinde sıralayabiliriz. İşe tutkunluğu oluşturan alt boyutların, “yüksek enerji, anlam, şevk, ilham, gurur, odaklanma” gibi nitelikleri bir tutkunluk halini nitelendirmektedir (Turgut, 2011: 156). Bu nedenle, bu çalışmada da “work engagement” kavramı yerine işe tutkunluk kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

İşe tutkunluk kavramı, literatürde ilk kez rol teorisini kullanarak nitel bir araştırma yapan Kahn (1990) tarafından kullanılmıştır. Tutkunluk, bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkatli bir şekilde ifade ettikleri bir iş rolüne aktif, enerjik katılım durumu olarak ifade edilmiştir (Bakker, 2021: 37). Kahn (1990: 694), tutkunluğu tanımlarken kişisel tutkunluk (personel engagement) terimin kullanmış ve kişinin iş rollerini yerine getirirken kendisini bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak ifade edebilmesi şeklinde tanımlamıştır.

İşe tutkunlukla ilgili ön plana çıkan başka bir tanımlama tükenmişliğin anti tezi olarak değerlendirilmesidir. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği, işe tutkunlukta yaşanan bir erozyon olarak yeniden ifade etmişlerdir. Başlangıçta, anlamlı ve büyüleyici şekilde algılanan bir iş zaman geçtikçe sıkıcı, hoşnut olunmayan ve anlamsız hale dönüşebilmektedir. Enerji tükenmeye, bağlılık sinizme, etkinlik etkisizlik haline gelebilmektedir. Dolayısıyla işe tutkunluk üç boyutlu tükenmişlik kavramının tam zıttı olarak değerlendirilmiş ve aynı ölçekle iki kavramın ölçülebileceği ifade edilmiştir (Maslach vd., 2001: 416).

İşe tutkunlukla ilgili önemli çalışmalar yapan Schaufeli vd., (2002a) ise, işe tutkunluğun tükenmişliğin tersi olduğunu kabul etmekle birlikte tek bir ölçekle iki

kavramı ölçmenin ampirik olarak imkansız olduğunu, tükenmişlik ve işe tutkunluğun birbirinden bağımsız olarak farklı araçlarla ölçülmesi gereken zıt kavramlar olduğunu öne sürerek farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. İşe tutkunluğun tanımını ise, “*dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu*” şeklinde yapmışlardır (Schaufeli vd., 2002a: 74).

Erdirençelebi ve Karataş (2019: 1830), işe tutkunluğu işgörenin yaptığı işi gönülden bir tutku ve aşk ile yapması, kendini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tamamen bir bütünlük içinde işine dahil etmesi olarak tanımlamışlardır. Başoda (2017: 94)’ya göre işe tutkunluk; “*bireyin işine yönelik güçlü, hareketli, istekli, azimli, bütün varlığıyla kendini işine adanması ve yoğunlaştırması ile açıklanan; olumlu, yapıcı, güdüleyici, kendini gerçekleştirmekten doğan memnuniyet verici, nispeten istikrarlı iş ile ilgili psikolojik durumların bir kümesi*” olarak tanımlanmıştır.

İşe tutkunluk kavramının kullanımının zamanla yaygınlaşmasının ardından konuyla ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 66-68), işe tutkunlukla ilgili yapılan tanımlamaları, “çok yönlü bir yapı olarak işe tutkunluk”, “istikrarlı bir isteklilik olarak işe tutkunluk”, “pozitif bir ruh hali olarak işe tutkunluk” ve “tükenmişliğin karşıtı olarak işe tutkunluk” şeklinde dört kategoriye ayırarak aşağıda gösterildiği gibi tabloştürmüştür.

Tablo 1.1. İşe Tutkunluğun Tanımları

Yazar	Tanım	Kategori
Kahn (1990)	Örgüt üyelerinin benliklerini iş rolleri için kullanmasıdır. İşe tutkunlukta çalışanlar rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanırlar ve ifade ederler.	Çok yönlü bir yapı olarak işe tutkunluk
May vd., (2004)	Örgüt çalışanlarının kendilerini sadece bilişsel olarak değil duygusal ve davranışsal olarak işlerine adanmaları.	

Wellins ve Concelman (2005)	Bağlılık, sadakat, üretkenlik ve sahiplenmenin bir karışımıdır.	
Saks (2006)	Bireyin rol performansı ile ilgili bilgi, duygu ve davranışların birleşimidir.	
Cha (2007)	Çalışanın işe aktif bağlılığı ve işe tutkunluğa eşlik eden fizyolojik, bilişsel ve duygusal durumu üç boyutu içerir: İşe tutkunluk, örgütsel tanınma ve iş değeri duygusu.	
Bakker (2011)	Pozitif, yüksek düzeyde farkındalığa sahip duygusal durum: enerji ve bağlılık.	
Macey ve Schneider (2008)	Farklı tutkunluk türlerini (kişisel özellik tutkunluğu, psikolojik durum tutkunluğu, davranışsal tutkunluk) içeren geniş kapsamlı bir terimdir.	
Soane vd., (2012)	İş rolü odağı, harekete geçirme ve olumlu etkidir.	
Xu vd., (2013)	Çalışanların örgütsel kimliği, çalışma tutumu, zihinsel durumu ve sorumluluk etkinliğidir.	
Xiao ve Duan (2014)	Çalışanların girişimciliği, sadakati, etkinliği, tanınması ve bağlılığıdır.	
Liu (2016)	Çalışanların örgütsel kimliği, kendini adanması, yoğunlaşması, enerjiciliği ve güzel uyumudur.	
Hewitt Consulting (2001)	Çalışanların örgütte kalmaya ve örgüt için ne kadar sıkı çalışmaya istekli olduklarını gösteren durumdur.	İstikrarlı bir isteklilik olarak işe tutkunluk
Towers Consulting (2001)	Rasyonel ve duygusal tutkunluk da dahil olmak üzere, çalışanların örgütlerin başarılı olmasına yardımcı olmak için isteklilik ve yeteneklilik derecesidir.	
Xie (2006)	Sıkı çalışma, örgüte adanma, işverene sadık olma ve öz güvenliliği içeren profesyonel bir sorumluluk duygusudur.	

Schaufeli vd., (2002)	Dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, olumlu, tatmin edici ve işle ilgili bir zihin durumu.	Pozitif bir ruh hali olarak işe tutkunluk
Harter vd., (2002)	Bireyin işe bağlılığı ve tatmini ile birlikte işe olan coşkudur.	
Zeng ve Han (2005)	İşine karşı dayanıklı, pozitif, duygusal ve motivasyonel bir durumuna sahip, her an kendini işe adanmaya hazır ve iş sırasında keyifli, gururlu ve teşvik edici deneyimler yaşama durumudur.	
Maslach vd., (2001)	Tükenmişliğin üç özelliğinin zıttı olarak, enerji, katılım ve etkinlik durumudur.	Tükenmişliğin karşıtı olarak işe tutkunluk
Schaufeli ve Bakker (2004)	Tükenmişliğin iki özelliğinin zıttı olarak dinçlik ve adanmışlık	
Gonzalez-Roma vd., (2006)	Tükenmişliğin sinizminin karşıtı olarak adanmışlık.	
Demerouti vd., (2010)	Tükenmişlikten bağımsız olarak dinçlik.	

Kaynak: Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 66-68).

İşe tutkunluk, çalışanın örgütüne ve örgütün değerlerine karşı sergilediği olumlu tutumu olarak nitelendirilmektedir. İşe tutkunluğu yüksek olan bir çalışan iş kaynaklarını bilmekte ve performansını çalıştığı örgüt yararına geliştirmek için çalışma arkadaşlarıyla birlikte gayret göstermektedir (Sundaray ve Vihar, 2011: 54).

İşe tutkunluk, kişinin işini yaparken kendisini iyi hissetmesi, yaptığı işten mutlu olması, işine dört elle sarılmasını sağlayan bir durumu ifade etmektedir (Aşçı ve Taşcıoğlu Baysal, 2019: 35). Bir kişinin yaşadığı işe tutkunluğundaki pozitif tecrübesi ile tükenmişliğindeki negatif tecrübesi arasındaki süreklilik yaptığı işle olan psikolojik ilişkisini ortaya koymaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 498). İşe tutkunluğun özünü, kişinin enerji ve yeteneklerini gönüllü bir şekilde belli bir hedefe yöneltmesi oluşturmaktadır (Koçel, 2018: 471).

Roberts ve Davenport (2002: 21), işe tutkunluğu kişinin işine yönelik coşkusu, hevesi ve ilgisi olarak tanımlamaktadır. İşe tutkunluğu yüksek olan kişilerin, işleriyle özdeşleşme ve yaptıkları işten motive olma oranları daha yüksektir. Aynı zamanda diğer çalışanlara oranla daha verimli çalışma, örgütlerinin ve müşterilerin beklentilerini daha çok karşılama eğilimleri yüksektir. İşe tutkun olan çalışanlar;

- Becerilerini ve yeteneklerini iyi kullanan,
- Çalışmaları ilgi çekici ve teşvik edici bulan,
- Çalışmaları onlara kişisel bir başarı duygusu sağlayan kişiler olarak nitelendirilmiştir.

İşe tutkun çalışanların özellikleri, Lee (2012: 24) tarafından, işlerine fiziksel olarak dahil olmuş, bilişsel olarak atik ve dikkatli, duygusal olarak hem işlerine hem de iş yerindeki diğer çalışanlara bağlı kişiler olarak ifade edilmiştir. Farklı bir ifadeye göre, işe tutkunlukları yüksek olan çalışanlar, enerjik, canlı bir ruh haline sahip, işe gitmek için çok istekli, sıkılmadan çok uzun süre çalışabilen, negatif olaylar yaşasalar bile dik duruşlarını asla kaybetmeyen özelliklere sahiptir (Schaufeli vd., 2003: 1218'den aktaran Örüçü ve Hasırcı, 2020: 1041). Aynı zamanda işe tutkun çalışanlar, çalışma ortamlarını başarılı bir şekilde kontrol etmelerine olanak tanıyan psikolojik sermayeye sahip kişilerdir (Bakker vd., 2011: 7). İşlerine tutkun çalışanların bir diğer özelliği, işleriyle özdeşleştikleri için görevlerini yerine getirmek için büyük çaba sarf etmeleridir (Bakker vd., 2014: 391). Tüm bu olumlu özellikleri de göz önüne alındığında işe tutkunluk, yöneticiler tarafından çalışanlarda olması arzu edilen davranışların sergilenmesinde bir motivasyon aracı olmaktadır (Erkal, 2019: 2815).

Bakker ve Demerouti (2008: 215), işe tutkunlukları fazla olan çalışanların işe tutkunlukları az olan çalışanlara göre daha yüksek performans sergilemelerinin nedenini dört etkene bağlamıştır. Bunlar;

- İşe tutkun çalışanların genel olarak, mutluluk, neşe ve coşku gibi pozitif duygular içinde çalışmaları,
- İşe tutkun çalışanların daha sağlıklı olmaları,
- İşe tutkun çalışanların kendi işlerini ve iş kaynaklarını oluşturmaları ve
- İşe tutkun çalışanların, tutkunluklarını diğer çalışanlara aktarabilmeleridir.

Çalışanlar ve örgütler açısından önemli birçok sonuçla pozitif ilişkisinden dolayı işe tutkunluk, örgütlerde artırılmaya çalışılan pozitif durumlardan bir tanesidir. Örgütlerde işe tutkunluğu oluşturmak ve artırmak için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Leiter ve Maslach, 2010: 178; Schaufeli ve Salanova, 2007, 2008'den aktaran Burke ve El Kot, 2010: 55):

- İşbirliğini sağlamak,
- İyi işleyen bir örgütsel süreç kurmak,
- Hedeflerin belirleyerek, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlu hale getirmek,
- Yaratıcı olmak,
- Değerlendirmede sürekliliği sağlamak,
- Stratejik plan ve performans değerlendirme geri bildirimlerini paylaşmak,
- Kişi-iş uyumunu geliştirmek,
- Çalışanların kişisel hedeflerini örgütsel kaynaklarla örtüştüren anlamlı psikolojik sözleşme oluşturmak,
- İş talepleri ve kaynakları ile bunların etkisini değerlendirmeye yönelik anketler düzenlemek,
- İş tasarımını iş kaynaklarını artırıcı, stres faktörlerini azaltıcı şekilde yeniden düzenlemek,
- Liderlik faaliyetini, iş yerinde pozitif bir duygusal iklim oluşturacak şekilde oluşturmak,
- Örgüt sağlığı ve bireysel iyi oluşu bir arada hedefleyen eğitim programları geliştirmek.

Örgütsel düzeyde yapılacak bu faaliyetler hem işe tutkunluğun oluşturulmasına hem de var olan işe tutkunluğun geliştirilmesine katkı sağlayabilecek etmenlerdendir. Örgütlerin bu düzenlemeleri mevcut işleyişlerine entegre etmeleri çalışanlarda işe tutkunlukla birlikte farklı birçok olumlu durumun gelişmesine de vesile olabilir.

Yoğun değişimin ve rekabetin yaşandığı bir iş çevresinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için sadece sağlıklı çalışanlara sahip olmaları yetmez, aynı zamanda enerji dolu, kendini işine adanmış ve işiyle yoğunlaşmış çalışanlara da sahip olmaları gerekmektedir. Özetle, örgütlerin her zaman işe tutkun çalışanlara ihtiyacı vardır (Schaufeli ve Salanova, 2008: 395). Dolayısıyla, örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarının işe tutkunluğunu geliştirmek ve artırmak için izlenmesi gereken adımları bir örgüt kültürü haline dönüştürmesi önemlidir.

1.3. İşe Tutkunluğun Faydaları

Günümüzde örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarından beklentileri iş rollerini beceriyle yerine getirmeleri ve maksimum performans göstermeleridir. Örgütlerin büyümesi ile birlikte sahip olunan işgücünün sayısında artış yaşanmıştır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarının hepsinin yüksek beceri ve performansla çalışmasını sağlamaları giderek zorlaşmıştır. Bu noktada örgütlere çalışanlarının yüksek tutkunlukla iş rollerini yerine getirmeleri anahtar rol oynayarak büyük avantaj sağlanmaktadır. Zira işe tutkunlukla ilgili yapılan birçok araştırma bulgusu işe tutkun çalışanların beklentilerin üstünde çalışmaya istekli ve yetenekli olduklarını ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2009: 221). Yine işe tutkunlukla ilgili yapılan birçok araştırma, işe tutkunluğun bireysel ve örgütsel düzeyde birçok faydasının olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2007: 274). Bu faydalar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.1. İşe Tutkunluğun Bireysel Faydaları

İşe tutkun çalışanlar, örgütlerine karşı daha olumlu tutum, niyet ve davranışlar sergilemeyi sağlayan yüksek kaliteli bir ilişkiye sahiptirler (Saks, 2006: 613). İşe tutkunluk, çalışanların yüksek performans göstermelerinde etkili bir durumdur. İşe tutkunluğun doğasında bulunan enerji ve yoğunlaşma, çalışanların tüm potansiyellerini işlerine aktarmalarına aracı olmaktadır. İşe tutkun çalışanlarda bulunan bu enerji, temel iş çıktılarının kalitesini artırmakla birlikte mevcut görevlere olan konsantrasyonu ve motivasyonu da artırmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 3).

İşlerine tutkun çalışanların, yaptıkları işlerle aralarında güçlü ve etkili bir ilişki bulunmaktadır ve kendilerini iş taleplerini yerine getirme becerisine sahip görürler (Schaufeli vd., 2002a: 73). İşe tutkunluk, kişinin mesleki tatmin duygusunu yükselten

durumlara kişisel olarak dahil olmanın enerjik yansımasıdır (Maslach ve Leiter, 2008: 498). İşe tutkunluk oluşturularak hem çalışanlar arasında hem de örgütün genelinde bir sinerji yaratılabilir. Bu sinerjinin, çalışanlar ve örgüt açısından birçok faydası bulunmaktadır. İşe tutkunluğun çalışanlar açısından bazı faydaları aşağıda sıralandığı gibidir (Schaufeli ve Salanova, 2008: 391):

- Çalışan işiyle ilgili olumlu tutumlar geliştirir ve işiyle güçlü bir şekilde özdeşleşir.
- Pozitif duyguların ve düşük tükenmişliğin neticesinde iyi bir zihinsel sağlığa sahip olur.
- Daha yüksek performans sergiler.
- İçsel motivasyon artar.
- Özellikle özyeterlilik gibi kişisel kaynaklar ve iş kaynakları elde edilir.

Özetle, işe tutkunluk çalışanlar açısından çeşitli olumlu sonuçlar doğurmasından ve bunların örgüte pozitif yansımalarından dolayı değerli bir niteliktir. İşe tutkunluk çalışanlarda, işlerine olan istek, işine bağlılık, kendini işine tam anlamıyla verme gibi olumlu duyguların gelişmesini sağlar. Bu duygular, çalışanın yaptığı işin kalitesini, işindeki özeni, beceri ve yaratıcılığını ortaya koymasını etkileyerek örgütsel çıktılara da tesir etmektedir (Şahinbaş ve Erigüç, 2019: 1205).

1.3.2. İşe Tutkunluğun Örgütsel Faydaları

Son 25 yılda işe tutkunluk popüler hale gelerek, örgüt psikolojisi alanında iş tatmininin merkezi rolünü üstlenmiştir (Bakker, 2021: 36). İşe tutkunluk, çalışanların örgüte ve örgütün değerlerine karşı sergiledikleri olumlu bir tutumdur. İşe tutkun çalışanlar, örgütün misyonunun gerçekleştirilmesini, stratejik hedeflerin yürütülmesini ve önemli birçok iş sonucunun elde edilmesini sağlayabilirler. Bundan dolayı işe tutkunluk, sürekli öğrenme, geliştirme, ölçme ve harekete geçme sürecini içermelidir (Sundaray ve Vihar, 2011: 57).

İşe tutkunluğun önemli bir özelliği ve örgütler için faydası da geçici ve o ana özgü bir durum değil de kalıcı ve genel bir durum olmasıdır (Schaufeli vd., 2002a: 74). Mauno vd., (2007), 2003 ve 2005 yıllarında yaptıkları iki yılı kapsayan çalışmalarında sağlık

çalışanlarının işe tutkunluk düzeylerini tespit etmeye çalışmış ve araştırmaları sonucunda çalışanların işe tutkunluklarının istikrarlı bir şekilde aynı kaldığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Hakanen vd., (2008) tarafından yürütülen çalışmada da üç sene arayla aynı denek grubunun işe tutkunluk düzeyi ölçülmüş ve bu ölçümler arasındaki korelasyonun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Xanthopoulou vd., (2009) tarafından yapılan ve on sekiz aylık bir süreyi kapsayan çalışmada iş kaynakları, kişisel kaynaklar ve işe tutkunluğun zaman içindeki ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, birinci çalışmadaki iş ve kişisel kaynakların ikinci çalışmadaki işe tutkunlukla pozitif ilişkisi ve birinci çalışmadaki işe tutkunluğun ikinci çalışmadaki iş ve kişisel kaynaklarla olan pozitif ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu sonuçlara dayanarak, işe tutkunluğun süreklilik arz eden yani zamanla değişmeyen zihinsel bir durum olduğunu ifade edebiliriz.

İşe tutkun çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini iş rollerine harcadıkları için, daha uzun süreler boyunca görevlerinde daha yoğun çalışabilmekte, sorumluluklara daha fazla dikkat etmekte ve daha fazla odaklanabilmektedirler. Böylece daha yüksek performans sergileyerek iş rollerini oluşturan görevlere daha duygusal olarak bağlı olmaktadır (Rich vd., 2010:620).

İşe tutkunluğun örgütsel anlamda en önemli faydalarından bir tanesi performansa olan pozitif katkısıdır. İşe tutkun çalışanlar mevcut kaynaklarını, performans artışıyla ilişkilendirilmesi gereken iş rollerine yatırırlar (Tisu vd., 2020: 2). İşe tutkun çalışanlar daha çok, daha uzun veya daha akıllı çalışarak daha iyi performans göstermektedir. İşe tutkun çalışanların daha enerjik çalıştıkları, yenilikçi öneriler sundukları ve oldukça önemli engeller karşısında bile iş hedeflerini takip ettikleri görülmektedir. Bu davranışlar her örgüt için değerli çıktılar üretmektedir. Bu nedenle işe tutkunluğun nasıl yönetileceğini anlamak örgütler için çok önemlidir (Rayton vd., 2012: 24).

İşe tutkunluğun yaşandığı örgütlere sağladığı faydalar aşağıda sıralandığı gibidir (Herman, 2022):

- Devamsızlık oranında azalma,
- Verimlilik artışı,
- Daha iyi çalışan güvenliği,
- Daha sağlıklı çalışanlar,
- Daha düşük iş gören devir hızı,

- Daha etkili liderlik,
- Daha fazla büyüme,
- Daha fazla müşteri memnuniyeti,
- Daha iyi iletişim,
- Çalışan pozitifliğini artırma,
- İnovasyonu ve yaratıcılığı teşvik etme,
- Moral oluşturma,
- Karşılıklı saygı oluşturma,
- Çalışanları kişisel sorumluluk almaya teşvik etme,
- Çalışan sadakatini artırma,
- Çalışanları elde tutma oranlarını artırma,
- Daha mutlu bir aile hayatına katkı sağlama,
- İş birliği geliştirme,
- Tükenmişlik riskini düşürme.

1.4. İşe Tutkunluk Boyutları

İşe tutkunlukla ilgili çalışma yapan çeşitli araştırmacılar tarafından, işe tutkunluğun farklı şekillerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde en çok Schaufeli vd., (2002) tarafından oluşturulan üç boyutlu işe tutkunluk kavramının kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmada da belirtilen araştırmacılar tarafından oluşturulan işe tutkunluk boyutları açıklanacaktır.

Schaufeli vd., (2002a: 74), işe tutkunluğu “*dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma*” boyutlarını içeren pozitif ve işle ilgili bir zihin durumu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca işe tutkunluğun, geçici ve özel bir durumu değil de belirli bir şeye odaklanmayan süreklilik arz eden bir durumu ifade ettiği belirtilmektedir. İşe tutkunluğun ilk boyutu olan dinçlik, enerjinin yüksekliği ve zihinsel dayanıklılık ile çalışanın yaptığı işine gayret gösterme isteği ve yeteneği olarak tanımlanır. İkinci boyut olan adanmışlık, anlam, gayret, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu ile tanımlanırken, üçüncü boyutu olan yoğunlaşma, çalışanın işine konsantre olması, işini mutlulukla yapması ve isteyken vaktin hızlı geçmesi ile karakterize edilir (Schaufeli vd., 2002b: 465; Bakker, 2011: 265).

1.4.1. Dinçlik Boyutu

Dinçlik, kişinin işini yaparken enerji ve zihinsel esnekliğinin yüksek olması, yaptığı işe çaba harcama arzusu ve güçlüklerle karşı pes etmeme durumu olarak ifade edilmektedir. (Schaufeli vd., 2002a: 74; Hakanen vd., 2008: 79). Farklı bir ifadeyle dinçlik, fiziksel olarak enerjik, duygusal olarak güçlü olma, gönüllü olarak çaba sarfetme, karşılaşılan zorluklara direnebilme ve mücadele edebilme durumunu içermektedir (Özkalp ve Meydan, 2015: 6). Kişinin yaptığı işle ilgili rolündeki motivasyon durumunu belirten dinçlik, yüksek performans, fazla çalışma isteği, verilen görevlerin fazlasında davranışlar sergileme gibi bazı örgütsel sonuçların göstergesidir. Çalışanların motivasyon düzeyini yükselten dinçlik, işlerine karşı çalışanların pozitif bir ruh hali sergilemelerini, canı gönülden isteyerek görevlerini yapmalarını ve işlerine konsantre olarak tutkunluk geliştirmelerini sağlamaktadır (Kanten ve Kanten, 2016: 109'dan aktaran Erdirençelebi ve Karataş, 2019: 1831). Dinçlik boyutunda çalışan, bilgi edinmeyi seven, fedakâr olan ve çalıştığı örgütle her açıdan uyumlu çalışabilen özelliklere sahip olmaktadır (Örücü ve Hasırcı, 2020: 1041).

1.4.2. Adanmışlık Boyutu

Adanmışlık, kişinin işinde önem, coşku, ilham, gurur ve motivasyon gibi duyguları yaşaması ve işini bir meydan okuma olarak görmesidir (Salanova vd., 2005: 1218; Rothmann, 2008: 12; Hakanen vd., 2008: 79). İşe tutkunlukları yüksek olan çalışanlar yaptıkları işleri dikkate değer, çaba gerektiren, bir amacın gerçekleşmesine hizmet eden ve anlamlı bir iş olarak görürler. İşleri onlara ilham verdiği için işlerini büyük bir hevesle yaparlar ve yaptıkları işle gurur duyarlar (Turgut, 2010: 63). Özetle adanmışlık, çalışanın işine değer vermesi, yaptığı işle gurur duyması, işini coşkuyla yapması, karşılaştığı güçlüklerle meydan okuması ve kendini kanıtlaması durumlarını içermektedir (Özkalp ve Meydan, 2015: 6).

1.4.3. Yoğunlaşma Boyutu

Yoğunlaşma, çalışanın işine tamamen konsantre olması, zihnin açık olması, işinde tam kontrolü sağlaması ve mutlulukla kendini işine vermesi, çalışırken zamanın çok çabuk ilerlemesi, yaptığı işten kendini alamama durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002a: 74-75; Rothmann, 2008: 12; Hakanen vd., 2008: 79). Bir çalışanın,

işini yaparken çevresindeki diğer işleri unutması, zamanın nasıl geçtiğini anlamaması, kendini işine kaptırması, mola vermekte zorlanması, işine dalması gibi durumlarla kendini ifade ediyorsa yoğunlaşma boyutunu yaşadığını söyleyebiliriz (Turgut, 2010: 66).

1.5. İşe Tutkunluğun Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel davranış alanında, çalışanların işleriyle ve örgütleriyle arasındaki ilişkileri nitelendiren birçok olumlu ve olumsuz durum bulunmaktadır. Bu durumlardan benzer olanları anlam ve kavram kargaşasına neden olabilmektedir. İşe tutkunluk kavramının ne anlama geldiği konusunda da tam bir anlaşmanın bulunmaması çoğu zaman işe tutkunluk tanımlarının eski şişelere yeni şarap koymak (putting new wine into old bottles) gibi görünmesini sağlamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 13). Dolayısıyla işe tutkunluk kavramı da bazı kavramlarla karıştırılıp aynı durumu niteliyor gibi düşünülebilmektedir. Aşağıda işe tutkunluğun, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe bağlılık, işte akış, işkoliklik gibi kavramlardan farklılık arz eden yönleri açıklanacaktır.

1.5.1. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendisine iş sağlayan örgüte olan sadakati olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta odak nokta organizasyon, işe tutkunlukta ise işin kendisini oluşturmaktadır (Maslach vd., 2001: 416; Ardıç ve Polatçı, 2009: 37). Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgütüne karşı tutumu ve duygusal bağlılığını ifade etmesi bakımından işe tutkunluktan farklıdır. İşe tutkunluk bir tutumdan ziyade çalışanın iş rollerini yerine getirirken özenli olma ve yoğunlaşma derecesini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışma arkadaşlarına ve örgüte destek sağlayan gönüllü ve informal davranışları içerirken, işe tutkunluğun odak noktası kişinin resmi rol performansıdır (Saks, 2006: 602). İşe tutkun çalışanların aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağını düşünmek yanlıştır. İşe tutkunluğu yüksek olan bir çalışanın örgüte olan bağlılığı düşük olabileceği gibi; örgütüne bağlı olan bir çalışanın işine olan tutkunluğu da düşük olabilmektedir (Roberts ve Davenport, 2002: 22).

1.5.2. İşe Tutkunluk ve İş Tatmini

İş tatmini kavramı, “*Kişinin yaptığı işi veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan pozitif ve zevkli bir duygusal durum*” olarak ifade edilmektedir (Locke, 1976: 1300’den aktaran Lee, 2012: 39). Farklı bir ifadeyle, iş tatmini yapılan işin

bir ihtiyacı karşılama ve memnuniyet kaynağı olma veya kişileri zorluktan ya da hoşnutsuzluktan kurtarmanın bir aracı olma derecedir ve kişinin işin kendisiyle olan ilişkisini kapsamamaktadır (Maslach vd., 2001: 416). Çalışanın işyerindeki ruh hali ile ilgili olan işe tutkunluğun aksine iş tatmini, daha bilişsel temellere sahip olan işle ilgili veya işe yönelik etkiyi ifade etmektedir. Bu iki kavram arasındaki diğer bir farklılık, işe tutkunluğun coşku, uyanıklık, heyecan, sevinç gibi aktif faaliyetleri içerirken, iş tatmininin memnuniyet, sakinlik, huzur ve rahatlama gibi doyumlukları içermesi olarak ifade edilebilir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14).

1.5.3. İşe Tutkunluk ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık, yapılan işin kişinin hayatının ne kadarını oluşturduğuyla ilgili bir durumdur. Kişinin kendisiyle işini bilişsel düzeyde değerlendirerek ne kadar özdeşleştirdiğini nitelendirmektedir (Kanungo, 1982: 80'den aktaran Aydın Göktepe, 2016: 137). İşe bağlılık, işe tutkunluğun adanmışlık yönüne benzer, ancak dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarını içermez. Bu nedenle, işe tutkunluk, bu kavramdan farklıdır ve kişinin işiyle olan etkileşimine daha kompleks ve geniş kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır (Maslach vd., 2001: 416). Sinizmin karşıtı olarak işe bağlılık, işe tutkunlukla yakından ilişkilidir fakat işe tutkunluk ve işe bağlılık eş değer değildir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14).

1.5.4. İşe Tutkunluk ve İşe Akış (İşe Kapılma)

İşe akış kişinin kendisini işine tamamen kaptırması, kısa vadeli, oldukça özel ve karmaşık bir durumu nitelendirmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 14). İşe tutkunluk, daha uzun bir performans dönemine atıfta bulunması bakımından işe akıştan da farklılık göstermektedir. İşe akış, daha sınırlı bir zamanı niteleyen zirve deneyimine atıfta bulunmaktadır (Bakker, 2011: 265). Bu nedenle işe tutkunluk ve işe akış birbirinden farklı durumları nitelendiren kavramlardır.

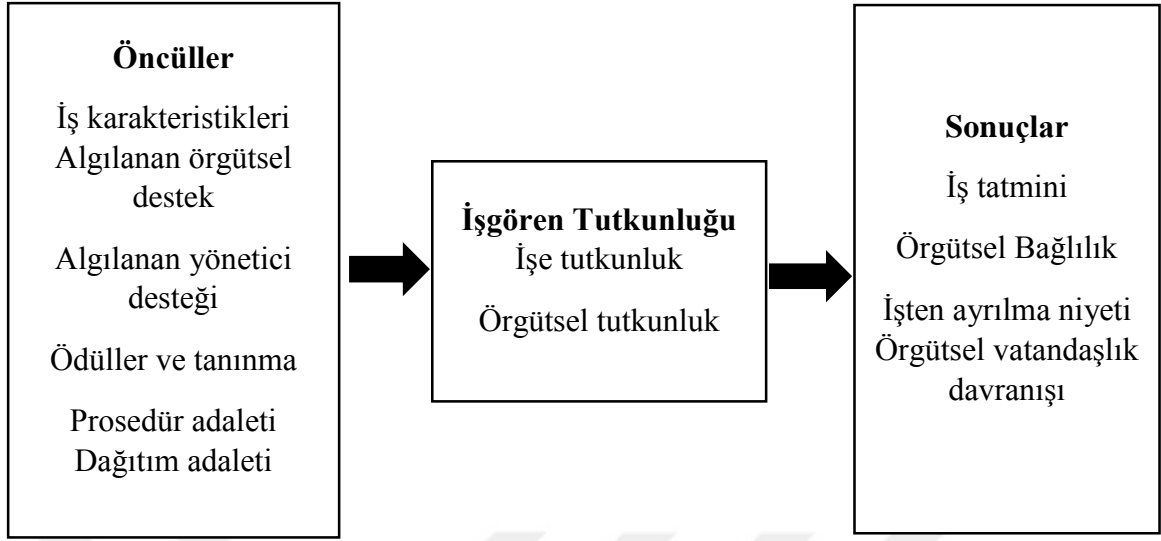
1.5.5. İşe Tutkunluk ve İşkoliklik

İşkolikler, işlerine çok fazla zaman ayıran çok çalışkan kişilerdir. İşlerini bırakma konusunda çok isteksizdirler işe gitmedikleri zamanlarda bile sürekli işlerini düşünürler (Bakker vd., 2008: 190). İşkoliklik ve işe tutkunluk, işinde yoğun bir şekilde çalışmanın hastalıklı ve sağlıklı şeklinde iki ayrı yönü olarak nitelendirilebilir. İşkoliklik ve işe

tutkunluk, bireysel ve örgütsel düzeyde farklı tanımları ve sonuçları olmasına rağmen, bazı benzer özelliklerinden dolayı araştırmacılar tarafından net ve yeterli bir şekilde ayırt edilememektedir (Stefano ve Gaudiino, 2019: 329). İşe tutkunlukları yüksek olan çalışanlar, uzun bir çalışma gününün sonundaki yorgunluklarını başarıyla ilişkilendirdiklerinden bu yorgunluklarını güzel bir durum olarak nitelendirirler. İşe tutkunlukları yüksek olan kişiler işlerine bağımlı kişiler değildirler, işleri dışında farklı şeylerden de zevk alabilirler. İşkoliklerde olduğu gibi güçlü ve karşı konulamayan bir dürtü ile çalışmazlar. Çalışmayı eğlenceli bir iş olarak görürler (Bakker ve Demerouti, 2008: 2010). Shimazu ve Schaufeli (2009) işe tutkunluk ve işkolikliğin ampirik olarak birbirinden farklı kavramlar olduğunu, işe tutkunluğun işteki iyi olma halini nitelendirirken, işkolikliğin tükenmişlik boyutunu nitelendirdiğini belirtmektedir. Schaufeli vd., (2008) işkoliklik, tükenmişlik ve işe tutkunluğun çalışan iyi oluşunun üç türünü mü yoksa üç farklı türünü mü oluşturduğunu tespit etmek için yaptıkları çalışmalarında, bu üç kavramın birbirinden farklı bir şekilde çalışan iyi oluşunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçta, işe tutkunluk ve işkolikliğin farklı kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır.

1.6. İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

İşe tutkunluğun öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan ilk deneysel çalışmalardan birini gerçekleştiren Saks' ın (2006: 604) işe tutkunluğun öncülleri ve sonuçları ile ilgili oluşturduğu model Şekil 1.1'de görüldüğü gibidir. Modelin merkezinde işe tutkunluk ve örgütsel tutkunluk olmak üzere iki tür tutkunluk bulunmaktadır. Bu durumun, rolle ilgili tutkunluğun kavramsallaştırılmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Örgüt çalışanlarında, genel olarak iş rolleri ve örgütün üyesi olmanın getirdiği roller en baskın roller olarak öne çıkmaktadır. Bundan dolayı oluşturulan bu modelde hem işe tutkunluğa hem de örgütsel tutkunluğa aynı anda yer verilmiştir.

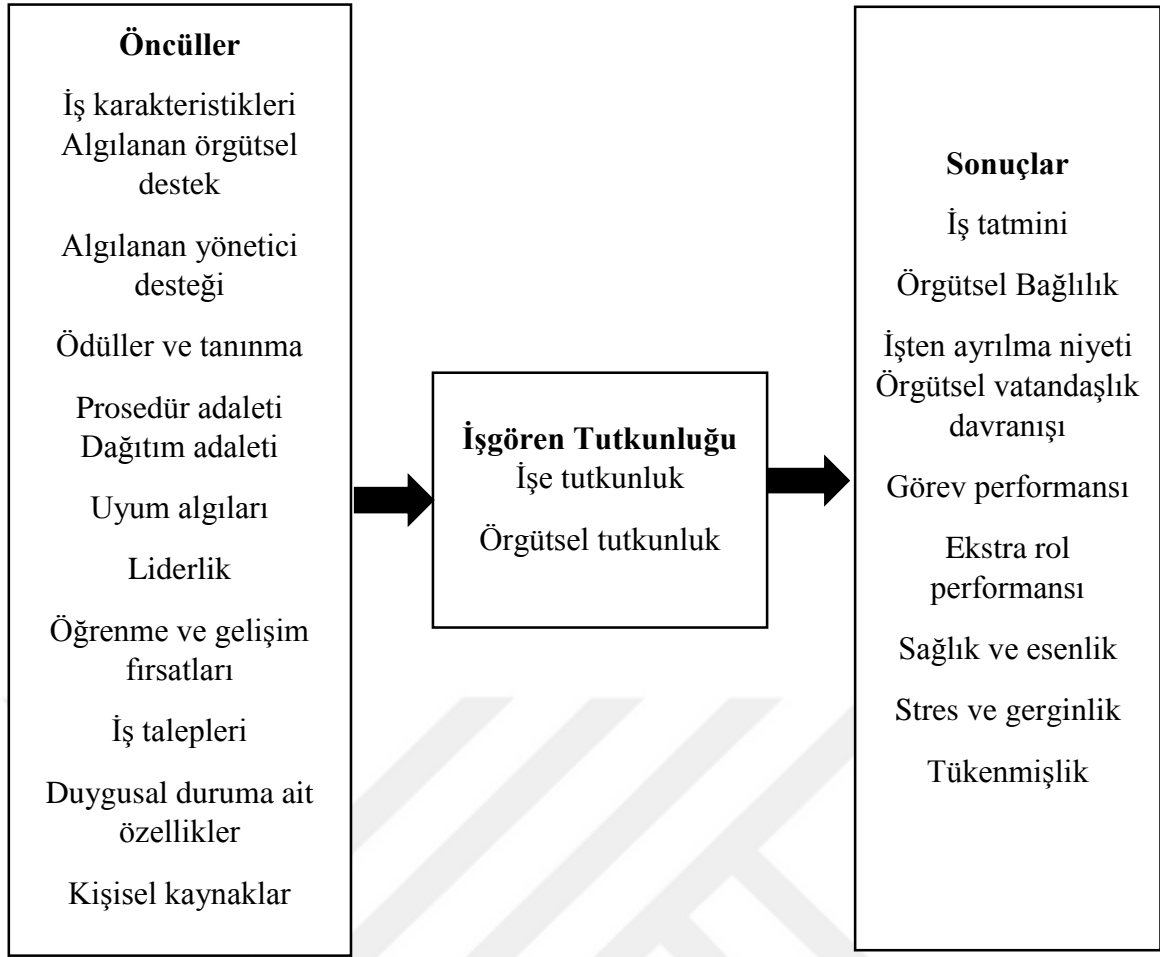


Kaynak: Saks, 2006: 604

Şekil 1.1. İşe Tutkunluğun Öncüllerinin ve Sonuçlarının Modeli

Modele göre, daha yüksek iş özelliklerine sahip işlerin yapılması, daha yüksek örgütsel ve yönetici desteğinin algılanması, prosedür ve dağıtım adaletinin algılanması çalışanların işlerine ve örgüte olan tutkunluklarını artırmaktadır. Çalışanların işlerine ve örgütlerine olan tutkunlukları da iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık gibi olumlu durumları artırırken, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda, işe tutkunluk ve örgütsel tutkunluğun birbirinden farklı olduğu ve sadece algılanan örgütsel desteğin hem işe tutkunluk hem de örgütsel tutkunluğun öncülü olduğu tespit edilmiştir. İş karakteristiklerinin işe tutkunluğun, prosedür adaletinin de örgütsel tutkunluğun öncülü olduğu elde edilen bir diğer bulgu olmuştur.

İşe tutkunlukla ilgili yapılan çalışmalar zaman içinde artış gösterdikçe, kavrama ait yeni öncülleri ve sonuçlar ortaya konulmuştur. Saks (2006) tarafında oluşturulan bu modelin güncelliğini yitirmesi araştırmacı tarafından yeni bir çalışma yapılması gereğini doğurmuştur. Aşağıdaki Şekil 1.2'de Saks (2019) işe tutkunluğun öncüllerinin ve sonuçlarının gözden geçirilmiş ve güncellenmiş bir modelini sunmaktadır.



Kaynak: Saks, 2019: 32.

Şekil 1.2. İşe Tutkunluğun Öncüllerinin ve Sonuçlarının Gözden Geçirilmiş Modeli

İşe tutkunluğun modelde gösterilenler haricinde öncülleri ve sonuçları araştırılmış olsa da modele dahil edilenlerin sürekli olarak işe tutkunlukla ilgili olduğu görülmektedir. Ek olarak, şekilde gösterilmeyen bir dizi düzenleyici ve aracılık ilişkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı şekildeki bazı ilişkilerin gösterilenden daha karmaşık olduğuna dikkat etmek önemlidir.

Turgut (2010), işe tutkunluğu artırdığı bilimsel olarak ortaya konulmuş faktörlerin işe tutkunlukla ilişkisini, kişiye yaşattığı süreçler bakımından sınıflandırarak bu süreçler çerçevesinde incelemenin daha uygun olduğunu belirtmektedir. Süreçlerden ilki, kişinin anlamlılık duygusunu yaşıyor olmasıdır. İş-benlik bilinci uyumu, zengin iş ve özerklik gibi durumlar kişiye değerli bir varlık olduğu ve kayda değer işler yaptığı duygusunu yaşatmaktadır. Anlamlılık duygusunun yaşanmasına fırsat veren bu durumlar kişinin işe tutkunluğunun artmasına katkı sağlamaktadır. Performans geri bildirim, eğitim ve teknolojik imkanlar ise kişinin işindeki bilgi, beceri ve başarısına katkı sağladığı için işe

tutkunlukla bağlantılı görülmektedir. Kişiyeye güven duygusu yaşattığı ve huzur verdiği için işe tutkunlukla bağlantılı bulunan faktörler ise sosyal ve örgütsel destek ile örgüt temelli öz saygıdır. Turgut (2010)' un çalışmasına dayanarak işe tutkunluğu artıran faktörler aşağıda Tablo 1.2'de özetlenmiştir.

Tablo 1.2. İşe Tutkunluğu Artıran Faktörler

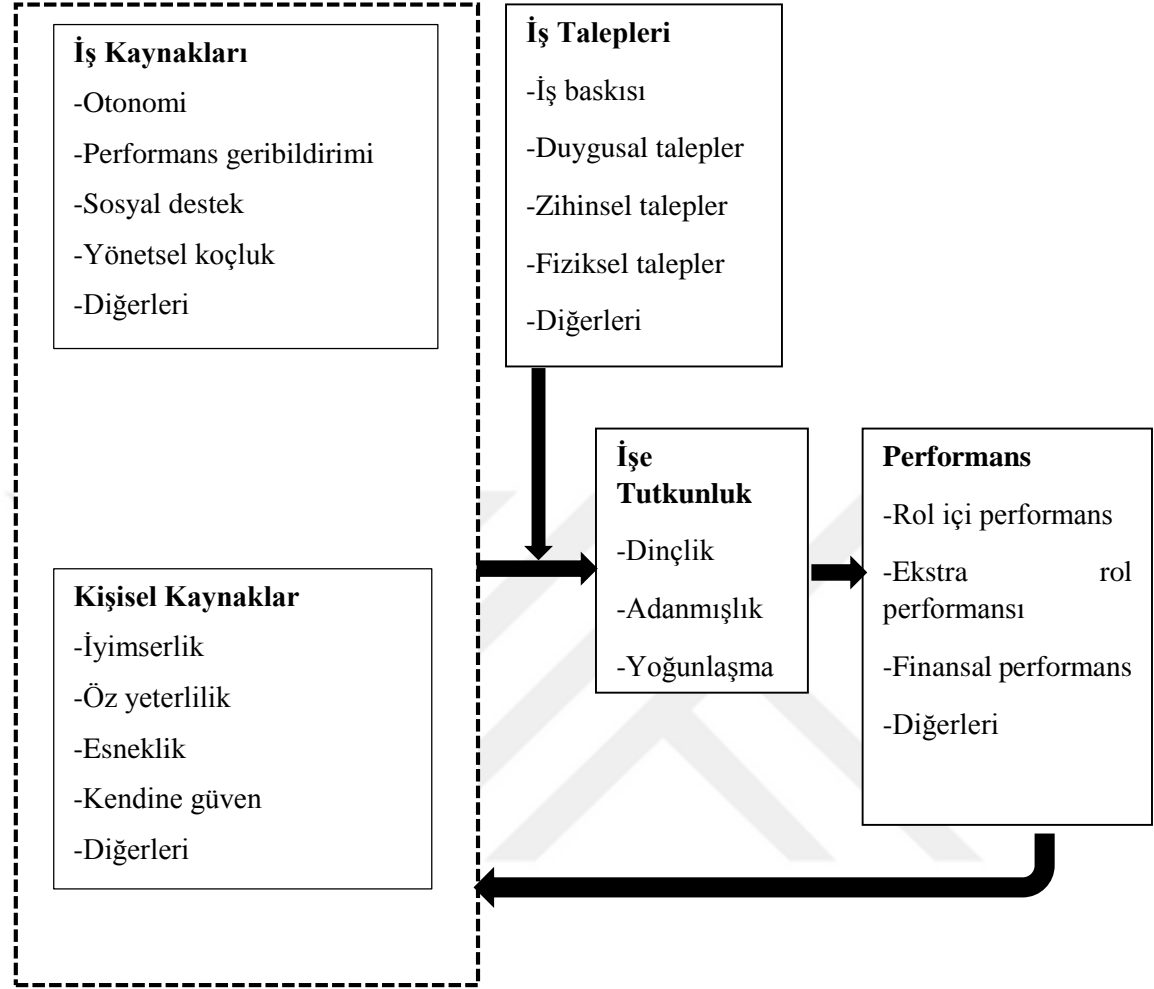
İşe Tutkunluğu Artıran Faktörler		
Anlam Katarak İşe Tutkunluğu Artıran Faktörler	Beceri ve Başarı Katarak İşe Tutkunluğu Artıran Faktörler	Güvenlik Katarak İşe Tutkunluğu Artıran Faktörler
İş-benlik bilinci uyumu	Performansla ilgili geri ileti	Sosyal destek
Zengin iş	Eğitim	Örgütsel destek
Özerklik	Teknoloji	Örgüt temelli özsaygı

Kaynak: Turgut (2010)'un çalışmasından oluşturulmuştur.

Sundaray ve Vihar (2011: 59) ise, işe tutkunluğu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- İşe alım uygulamaları
- İş tasarımı
- Kariyer gelişim fırsatları
- Liderlik
- Güçlendirme
- Fırsat eşitliği ve adalet
- Eğitim ve geliştirme
- Performans yönetimi
- Tazminat
- Sağlık ve güvenlik
- İş tatmini
- İletişim
- Aile dostluğu

İşe tutkunluğu etkilediği ortaya konulan faktörlerden bir diğeri iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. İş talepleri ve iş kaynakları iş ile ilgili genel durumları içermektedir (Başoda, 2017: 98). Etkili bir çalışma ortamı ve çalışanların daha huzurlu olması için iş talepleri ve iş kaynaklarının dengede olması gerektiği söylenebilir. Çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını kendi tercihlerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde şekillendirebilmeleri sayesinde işe tutkunluk ve iş tatmini seviyeleri artabilmektedir (Tims vd., 2013: 231). Bakker ve Demerouti (2008: 218) tarafından oluşturulan işe tutkunluğun iş talepleri-kaynakları modeli Şekil 1.3' de gösterildiği gibidir. Bu modele göre, iş kaynakları ve kişisel kaynaklar etkileşimli ve birbirinden bağımsız bir şekilde işe tutkunluğa öncülük etmektedir. Bu iki kaynak yüksek olduğunda işe tutkunluğu pozitif olarak etkilemektedir. İşe tutkun ve yüksek performanslı çalışanlar kendi kaynaklarını oluşturmakta ve bu da zamanla yeniden işe tutkunluğu artırarak karşılıklı kazanma döngüsü oluşturmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 218). İş kaynaklarının işe tutkunluğun öncülü olduğu Hakanen vd., (2008: 87) tarafından da ortaya konulmuştur.



Şekil 1.3. İşe Tutkunluğun İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Turgut (2011), İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modelinin, iş kaynaklarının pozitif durumlara etkisinin iş taleplerinin negatif etkisinden daha çok olacağı düşüncesiyle işe tutkunlukla ilgili bu modeli temel alan çalışmalarda iş kaynaklarının etkisinin daha fazla incelendiğini ifade etmektedir. İşe tutkunluğun tam olarak anlaşılabilmesi için iş kaynaklarıyla olan etkileşimleri kadar iş talepleriyle olan ilişkisinin de göz ardı edilmemesi önemlidir.

İşe tutkunluğun daha iyi anlaşılabilmesi için kavramı etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmesinin daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Yapılan

araştırmalar ışığında işe tutkunluğun oluşmasında etkili olan bireysel ve örgütsel düzeyde faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.6.1. İşe Tutkunluğu Etkileyen Bireysel Faktörler

Bir işi yaparken kendini istekli, hırslı algılayan, çok çalışan, sorumluluk sahibi, yeni fikir ve öneriler ortaya koyan, özerk ve bağımsız çalışan, zorluklara karşı toleransı yüksek olan kişi işine tutkun olarak nitelendirilmektedir. Fakat bu kişi dışmanca, teşvik edici olmayan bir çalışma ortamında bulunursa, bu tutkunluk daha kötü performans sergilenen örgüt iklimi tarafından zayıflatılabilmektedir (Prieto Diez vd., 2022:90).

Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 72-73) işe tutkunluğu etkileyen bireysel faktörleri çeşitli araştırma bulgularına göre aşağıdaki tabloda özetlemiştir.

Tablo 1.3. İşe Tutkunluğu Etkileyen Bireysel Faktörler

Yazarlar	İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktör Bireysel Faktörler
Kahn (1990)	Fiziksel enerji, duygusal enerji, güvensizlik, dış yaşam.
May vd., (2004)	Kendini bilme.
Langelaan vd., (2006)	Nevrotiklik, dışa dönüklük ve hareketlilik.
Bakker vd., (2006)	Dayanıklılık.
Xanthopoulou (2009)	Öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserlik.
Rich vd., (2010)	Öz saygı, öz yeterlilik, kontrol noktaları ve istikrarlı duygu durumu.
Simbula vd., (2011)	Öz yeterlilik.
Christian vd., (2011)	Sorumluluk, pozitif duygular, pozitif kişilik.
Gan ve Gan (2014)	Dışa dönüklük, vicdanlılık.
Roof (2015)	Maneviyat.
Thompson vd., (2015) Paek vd., (2015)	Pozitif psikolojik sermaye.

Kaynak: Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 72-73)

İşe tutkunluğun gelişmesinde bazı kişilik özelliklerinin önemli rol oynadığı görülmektedir. Başarı ihtiyacı, proaktif kişilik gibi bazı kişilik özellikleri daha yüksek işe tutkunlukla ilişkilidir (Burke ve El Kot, 2010). Beri ve Gulati (2021), işe tutkunluk ve kişilikle ilgili 2011-2020 tarihleri arasında yapılan araştırmaları ve bulgularını aşağıdaki tabloda özetlemiştir.

Tablo 1.4. İşe Tutkunluk ve Kişilik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar/Yıl	Örneklem	İstatistik Tekniği	Bulgular
Zaidi vd., (2013)	399 Öğretmen	Regresyon Analizi	Beş büyük kişilik özelliği çok güçlü olmasa da işe tutkunlukla ilişkili bulunmuştur.
Ongore (2013)	118 Üniversite personeli	İki Değişkenli İlişki Analizi	Dışadönüklük, Uyumluluk, Deneyime Açıklık ve Vicdanlılık, İşe tutkunluk ile olumlu, Nevrotizm ise olumsuz ilişkilidir.
Shukla vd., (2014)	90 şirket	Pearson Korelasyon Analizi	Vicdanlılık, Deneyime Açıklık, Uyumluluk ile işe tutkunluk arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dışadönüklüğün işe tutkunluk ile pozitif ancak zayıf bir ilişkisi olduğu bulunurken, Nevrotizm işe tutkunluk ile negatif bir ilişki göstermiştir.
Gulati ve Handa (2014)	333 Perakende sektörü çalışanı	Regresyon Analizi	Bu çalışmada dışa dönüklük, vicdanlılık ve işe tutkunluk arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu özelliklerde yüksek puan alan çalışanların arkadaş canlısı, dışa dönük olduğu ve bu nedenle müşterilerle sosyal etkileşimi içeren perakende işleri için daha uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Akhtar vd. (2014)	1050 Uzman	Hiyerarşik çoklu regresyon analizi	Deneyime açıklık, dışadönüklük ve vicdanlılığın işe tutkunlukla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Gulamali (2017)	15-64 yaş arası Portekiz vatandaşları	Regresyon Analizi	Dışadönüklük, vicdanlılık ve deneyime açıklık, işe tutkunluk ile pozitif bir ilişkiye sahipken, nevrozizm negatif bir ilişkiye sahip bulunmuştur. Uyumluluk ile herhangi bir ilişki saptanamamıştır.
Young vd., (2017)	114 öğrenci	Meta analiz	Proaktif kişilik, vicdanlılık ve dışa dönüklük işe tutkunluğu önemli ölçüde etkilerken, nevrozizm, olumsuz duygulanım, uyumluluk ve deneyime açıklık düşük düzeyde etkilemektedir.
Hau ve Bing (2018)	102 Akademik personel	Yapısal eşitlik modeli	Uyumluluk, vicdanlılık ve deneyime açıklık işe tutkunluğu pozitif olarak önemli düzeyde etkilerken; dışadönüklük ve nevrozizmin işe tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Thavakumar (2018)	191 Finansal kurumlarda daimî çalışan	Regresyon Analizi	Kişilik özelliklerinin çalışanların işe tutkunlukları üzerinde etkili olduğu; tüm kişilik özellikleri arasında da uyumluluğun en yüksek etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Shaban (2018)	Mısır'da 581 Kamu çalışanı	Regresyon Analizi	Beş büyük kişilik özelliği ile işe tutkunluğun alt boyutları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Pandit ve Ramachandr an (2018)	30 çalışan	Korelasyon Analizi	İşe tutkunlukla dışadönüklük, vicdanlılık, deneyime açıklık ve nevrozizm arasında pozitif ilişki bulunurken, uyumluluk ve işe tutkunluk arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Brew ve Machiha (2019)	157 öğretmem	Regresyon Analizi	Vicdanlılık ve dışadönüklük işe tutkunlukla pozitif ve önemli düzeyde ilişkiliyken, dürüstlük-alçakgönüllülük, uyumluluk, duygusallık ve açıklık ile işe tutkunluk arasında önemli ilişkiler tespit edilememiştir.
Meskelis ve Whittington (2020)	100 katılımcı	Regresyon Analizi	Dürüstlük-alçakgönüllülüğün işe tutkunluğu etkilediği ve otantik liderliğin dürüstlük-alçakgönüllülük işlevi gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.
Bansal vd., (2020)	150 Kadın Banka Çalışanı	İki Değişkenli Korelasyon Analizi	İşe tutkunluk ile dışadönüklük, uyumluluk, vicdanlılık ve deneyime açıklık arasındaki pozitif ilişki bulunurken, nevrozizm ile işe tutkunluk arasında negatif ilişkili tespit edilmiştir.

Kaynak: Beri ve Gulati, 2021: 318-319

Çalışanın sahip olduğu kişilik özelliklerinin işe tutkunluğu önemli ölçüde etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre genel olarak beş büyük kişilik özelliklerinden vicdanlılık, dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık işe tutkunluğu pozitif etkilerken, nevrozizmin işe tutkunlukla negatif ilişkili olduğu görülmektedir.

Pozitif çıktıların elde edilmesinde kişinin kendi işe tutkunluk seviyesi kadar çevresinde yakın ilişki içinde olduğu bireylerin işe tutkunluk seviyesi de önem arz etmektedir. Örneğin, eşler arasında, kadınların işe tutkunlukları erkeklerin performansını erkeklerin işe tutkunlukları aracılığı ile dolaylı olarak etkilemektedir (Bakker ve Demerouti, 2009: 231). Bu araştırma, eşler arasında işe tutkunluğun geçiş yaptığını açıkça göstermekle birlikte, olumsuz durumlarda olduğu gibi olumlu durumlarında yakın ilişkili bireyler arasında geçiş yaptığı fikrini doğrulamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2009: 232).

İşe tutkunluğun ekipler halinde toplu olarak var olması da muhtemel bir durumdur. Daha önce yapılan araştırmalar, birlikte çalışan insanların benzer ruh hali kalıpları

sergilediğini göstermektedir (Costa vd., 2014: 34). Dolayısıyla, takım arkadaşlarında var olan işe tutkunluk diğer çalışanların da işe tutkunluk sergilemesinde etkili olabilmektedir. Ayrıca çalışan dayanıklılığının da işe tutkunluğu etkileyen faktörler arasında bulunduğunu ifade edebiliriz (Dai vd., 2019; Malik ve Gark, 2017; Blaique vd., 2021).

1.6.2. İşe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşe tutkunluğun gelişmesinde iş kaynakları önemli rol oynamaktadır. İşte destek ve teşvik, performans geribildirim, çeşitli becerileri kullanma fırsatları, kişinin işini nasıl yürüteceğine ilişkin takdir yetkisi, inisiyatifler gibi iş kaynakları, iş taleplerinin olumsuz etkilerinin azaltılması, çalışanların değer yargılarının örgütün misyon ve vizyonu ile uyumlu olması işe tutkunluğun yüksek olması ile bağlantılı diğer durumlardır (Burke ve El Kot, 2010).

Yapılan araştırmalar iş talepleri ve kaynaklarının işe tutkunluğu ortaya çıkarmada etkili olduğunu göstermiştir. Bu kaynaklar, işle ilgili hedefleri gerçekleştirmede etkilidir ve temel psikolojik ihtiyaçları karşılamaktadır. Bu kaynakların zengin olduğu çalışma ortamları, özellikle iş taleplerinin yüksek olduğu durumlarda işe tutkunluğu olumlu etkilemektedir (Bakker vd., 2011: 7). Kişinin işe tutkunluğunu örgütsel bağlılık, adanmışlık, özdeşleşme kadar, örgüt içindeki ödüllendirme, takdir edilme ve yöneticiler tarafından desteklenme gibi faktörler de etkilemektedir (Koçel, 2018: 471).

İşe tutkunluğun öncülü olarak değerlendirebileceğimiz bir diğer kavram kişi-iş uyumudur. Çünkü kişi-iş uyumu sağlandığında işe tutkunluk ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 502). Kişi-iş uyumunun sağlanmasında sürdürülebilir iş yükü, seçim yapma ve kontrol, uygun teşvik ve ödüllendirme sistemi, destekleyici bir çalışma ortamı ve örgütsel adalet önemli konulardır (Maslach vd., 2001:417). Dolayısıyla bu sayılan uygulamaların gerçekleştirilmesi kişi-iş uyumunun gerçekleşmesini sağlayarak işe tutkunluğun meydana gelmesine vesile olacaktır.

İşin zorluğu, özerklik, çeşitlilik, geri bildirim, rol uyumu, gelişim fırsatları, ödüller ve tanınma gibi faktörler, bireylere iş rolü performanslarında benliklerini daha fazla ifade etmeleri için fırsat ve teşvik sunduğu için artan işe tutkunlukla ilişkilidir. Bireyler, bu iş öğelerinin kişisel yatırımları için açık ve arzu edilen faydalar sunduğunu algıladıkları

ölçüde, iş rollerine daha fazla tutkunluk göstermektedirler (Kahn, 1992'den aktaran Crawford vd., 2013: 59).

Sosyal destek, dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, işyeri iklimi, örgütsel adalet ve iş güvenliği gibi kişinin çalıştığı örgüte psikolojik güvenliğini yansıtan durumlar da işe tutkunluğun oluşmasında etkili olan itici güçler arasında yer almaktadır (Crawford vd., 2013).

Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 72-73) işe tutkunluğu etkileyen örgütsel faktörleri çeşitli araştırma bulgularına göre aşağıdaki tabloda özetlemiştir.

Tablo 1.5. İşe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Yazarlar	İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktör Örgütsel Faktörler
Kahn (1990)	Grup ve gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve süreci, örgüt normları.
Harter vd., (2002)	Bir üst amir, üst yönetim ekibi, iş arkadaşları.
May vd., (2004)	İş rolü uyumu, faydalı iş arkadaşı, destekleyici yönetici.
Schaufeli & Bakker (2004), Bakker & Demerouti (2008) Xanopoulou et al. (2009)	Mevcut iş kaynakları.
Zhang & Can (2005)	Destek, adalet duygusu, kişilerarası rekabet ve çatışma.
Salanova et Schaufeli (2008)	İş kontrolü, işe katılım, iş geri bildirim, iş ödülleri, iş güvenliği, yönetici desteği.
Farndale (2015)	Finansal getiriler, ekip atmosferi, karar alma süreçlerine katılım.

Kaynak: Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 72-73)

Bu sıralanan faktörlere ek olarak, öğrenen örgüt (Blaique vd., 2021; Park vd., 2014; Malik ve Garg, 2019), psikolojik güçlendirme (Blaique vd., 2021), sorumlu liderlik (Dong ve Zhong, 2022) gibi örgütsel özellikler de işe tutkunluğu etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır.

1.7. İşe Tutkunluğun Sonuçları

Örgütler, neden çalışanlarının işe tutkun olmalarını istiyor diye sorduğumuzda cevabın işe tutkunluğun birçok olumlu çıktıya olan etkisinde gizli olduğunu söyleyebiliriz. İşe tutkunluk, iş tatmini (Ng vd., 2019; Lu vd., 2016; Arslan ve Demir, 2017; Okumuş vd., 2022), örgütsel bağlılık (Geldenhuis vd., 2014), performans (Bizri vd., 2021), işyeri arkadaşlığı (Yan vd., 2021; Şahinbaş ve Erigüç, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kaplanseren ve Örucü 2018; Örucü ve Hasırcı, 2020) gibi olumlu durumlara katkı sağlarken, işten ayrılma niyeti gibi (Erdirençelebi ve Karataş, 2019; Demir Harputluoğlu ve Dönmez Polat, 2017) olumsuz durumları da azaltabilmektedir. Bu olumlu çıktılar doğal olarak örgütleri, çalışanlarında işe tutkunluğu geliştirmek için çaba sarf etmeye yönlendirmektedir.

İşe tutkunluğun kendisi pozitif bir durumken pozitif birden fazla kazanımının bulunması işe tutkunluğun önemini günden güne artırmaktadır. Turgut (2010)' un çeşitli araştırma sonuçlarına dayanarak bu kazanımları bireysel kazanımlar, örgütsel kazanımlar ile bireysel ve örgütsel kazanımlar şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma aşağıda Tablo 1.6'da özetlenmiştir.

Tablo 1.6. İşe Tutkunluğun Kazandırdıkları

İşe Tutkunluğun Kazandırdıkları		
Bireysel Kazanımlar	Bireysel ve Örgütsel Kazanımlar	Örgütsel Kazanımlar
Esenlik	Performans	Örgütsel bağlılık
İş tatmini	Kişisel inisiyatif	Örgütsel vatandaşlık
		İşten ayrılma niyetinde azalma

Kaynak: Turgut (2010)'un çalışmasından oluşturulmuştur.

1.7.1. İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları

Örgütlerin sahip oldukları çalışanlarının işe tutkun olmaları sadece örgütsel anlamda pozitif sonuçlar doğurmamakta, bireyin kendisi içinde pozitif çıktılar

oluşturmaktadır. Sundaray ve Vihar (2011: 59) işe tutkunluğun bireysel sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Motivasyon
- Bağlılık
- Memnuniyet
- Sadakat
- İş Güvenliği
- Yüksek Performans

Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 74) tarafından oluşturulan işe tutkunluğun bireysel sonuçlarına ilişkin tablo aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 1.7. İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları

Yazar	İşe Tutkunluğun Bireysel Sonuçları
Harter vd., (2002)	İş gören karı, iş gören devir hızı.
Sonnentag (2003)	Daha fazla mesai harcama.
Salanova vd., (2005)	İş gören performansı
Yang (2005)	İşle ilgili daha fazla memnuniyet, daha yüksek örgütsel bağlılık, daha az işten ayrılma isteği.
Wilmar ve Arnold (2006)	Pozitif davranışlar.
Saks (2006)	Örgütsel vatandaşlık davranışı.
Susana vd., (2007)	İşte daha fazla aktif olma, daha iyi sağlık durumu, daha iyi performans sergileme.
Bakker ve Demerouti (2008)	Rol dışı performans sergileme.

Kaynak: Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 74)

Yapılan çalışmalar incelendiğinde işe tutkunluğu yüksek olan çalışanların yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. İşe tutkunluk sadece kişinin kendi performansını değil aynı zamanda partnerinin de (eşi) performansını etkilemektedir (Bakker ve Demerouti, 2009). Bulaşıcı yapısı, işe tutkunluğun eşler veya yakın ilişki içinde bulunan bireyler arasında geçiş yapabileceğini göstermektedir.

1.7.2. İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları

İşe tutkunluğun örgütler açısından pozitif birçok sonucu bulunmakla birlikte öne çıkan sonucunun performansla olan pozitif ilişkisi olduğu ifade edilebilir. Nitekim işe tutkunlukla performansın pozitif ilişkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Bakker vd., 2004; Salonova vd., 2005; Christian vd., 2011; Bizri vd., 2021).

İşe tutkunluğun yüksek olmasının bireysel sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak örgütlere de fayda sağlamaktadır. İşe tutkunluğun yüksek olmasının örgütlerde oluşturduğu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Schaufeli ve Salanova, 2008: 391):

- Yetenekli ve değerli çalışanların örgütte tutulabilmesi,
- Olumlu bir kurumsal imaj,
- Sağlıklı, rekabet gücü olan ve etkili bir örgüt,
- Olumlu iş performansı.

İşe tutkunluğun alanyazında kabul görmüş bir sonucu da iş tükenmişliğini azaltmasıdır. İşe tutkun çalışanlar, daha zorlu, meydan okuyucu işleri yapmakta isteklidirler ve yeteneklerinin büyük bir kısmını kullanırlar. İşe tutkun çalışanlar, işlerine daha fazla yatırım yaparlar, daha fazla yetenek kazanırlar ve kendilerini daha zorlu görevlere adarlar. Böylelikle işe tutkunluk seviyeleri daha da artmış olur. Bu durum, “zenginlerin daha da zenginleştiği” yukarı doğru bir sarmal oluşturmaktadır. Yani işlerine tutkun çalışanların işe tutkunlukları zamanla daha da artış göstermektedir (Burke ve El Kot, 2010: 54). İşe tutkunluğun sağlanamadığı tersi durumda ise çalışanların iş tükenmişliği yaşamaları muhtemel bir durum olarak ifade edilebilir.

Sundaray ve Vihar (2011: 59) işe tutkunluğun örgütsel sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yüksek kar ve verimlilik
- Yüksek Kalite
- Memnun/Sadık Müşteri
- Yüksek çalışan elde tutma

- Gelir artışı

Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 74) ise işe tutkunluğun örgütsel sonuçlarını Tablo 1.8’de görüldüğü gibi özetlemişlerdir.

Tablo 1.8. İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları

Yazar	İşe Tutkunluğun Örgütsel Sonuçları
Xanthopoulou (2009)	Finansal performans.
Harter vd., (2002)	Müşteri memnuniyeti, örgütün hizmet iklimi.
Zhao ve Sun (2010)	Hissedar karlılığı.

Kaynak: Sun ve Bunchapattanasakda (2019: 74)

1.8. İşe Tutkunluk Artırılabilir mi?

İşe tutkunluk bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli birçok konuyla ilişkili bir kavramdır. İşe tutkunluğun geliştirilmesi, ilişki içinde olunulan kavramların geliştirilmesiyle sağlanabilir. Örneğin, işe tutkunluk ve kişilik ile ilgili yapılan araştırma bulgularına göre çalışanların işe tutkunluklarının çalışanın kişilik özelliklerinin bir işlevi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ilişkinin yetkililer tarafından çalışanların işe alım aşamasında etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. İşverenler, bir adayın belirli bir pozisyon için gereken işe tutkunluk düzeyine ulaşma potansiyeline sahip olup olmadığını anlamak için “Beş Büyük Kişilik Özelliği Envanteri” kullanabilirler. Bu envanter sonucuna göre işe tutkunlukla pozitif ilişkisi ortaya konulmuş kişilik özelliklerine sahip çalışanlar istihdam edilebilir. Ayrıca işe tutkunluğu artırmak için işe tutkunluğa katkıda bulunan kişilik özelliklerinin geliştirilmesi için çeşitli teknik ve stratejiler kullanılabilir. Çalışanların gelişim fırsatlarını ele almak ve tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak için eğitim programları düzenlenebilir. Bunlara ek olarak kişisel düzeyde her çalışan daha yüksek tutkunluk seviyelerine ulaşmak için kendi güçlü yönlerini kullanmalı ve iş arkadaşları, astları veya amirleri ile karşılaştıkları zorluklar hakkında daha iyi iletişim kurmak için sahip olduğu her bir özelliğin seviyesini bilmelidir (Berri ve Gulati, 2021: 320).

Destekleyici liderlik, öğrenme fırsatları ve yetkilendirme gibi çeşitli örgütsel kaynaklara dayalı pozitif bir öğrenme atmosferi sağlayan örgütler çalışanlarının işe tutkunluk düzeyini artırmada daha başarılıdırlar (Blaique vd., 2021).

İşe tutkunluğun önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılırken örgütlerin bu çalışan özelliğini nasıl artırabilecekleri merak konusu olmuştur. Markos ve Sridevi (2010:93) örgütlerde işe tutkun çalışanlara sahip olmak için yöneticilerin uygulaması gereken stratejileri sıralayarak bunları çalışanların işe tutkunluklarını artırmakla birlikte işten ayrılma hastalıklarını iyileştirecek tablet olarak nitelendirmişlerdir.

- 1. İlk günden başlama:** Çalışanların işe başladığı ilk günden itibaren gerçekçi iş beklentileri geliştirmesini sağlamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek rol çatışmasını azaltmak için hem örgütün misyonu, vizyonu, değerleri, politikaları ve prosedürleri ile ilgili genel oryantasyon hem de iş görevleri, sorumlulukları, hedefleri ve bağlı olduğu departmanın mevcut öncelikleri gibi işe özel oryantasyon verilmelidir. İşe alım kararı verildikten sonra, yönetici, bir çalışanı belirli bir pozisyona yerleştirirken rol-yetenek uyumunu sağlamalı ve bu yeteneği organizasyonda tutmak için gereken tüm yönetimsel çabaları göstermelidir.
- 2. Önce tepe yönetimde tutkunluk oluşturma:** İşe tutkunluk net misyon, vizyon ve değerler oluşturarak liderlik taahhüdünü gerektirir. En tepede bulunan kişiler buna inanmadıkça, sahiplenmedikçe, yöneticilere ve çalışanlara aktarmadıkça ve liderliklerini geliştirmedikçe, işe tutkunluk “Kurumsal heves” veya “İnsan kaynakları meselesi” olmaktan öteye gidemeyecektir. İşe tutkunluk üst yönetimden sözde hizmete değil, adanmış yürek ve eylem odaklı hizmete ihtiyaç duymaktadır.
- 3. Çift yönlü iletişim kurma:** Çalışanların kendilerinden ne beklediğine dair net ve tutarlı iletişim, işe tutkun işgücünün önünü açmaktadır. Çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi ve katkılarına her zaman saygı gösterilmesi önemlidir. Katılımcı karar verme yoluyla gücü çalışanlarla paylaşmak, aidiyet duygusu hissettirecek ve bunu gerçekleştirme konusundaki tutkunluklarını artıracaktır.
- 4. Gelişme ve ilerleme için tatmin edici fırsatlar verme:** Çalışanlara daha fazla iş özerkliği vererek bağımsız düşünme teşvik edilmeli, böylece çalışanlar

beklenen sonucu ürettikleri sürece işlerini yapmanın en iyi yolunu seçme konusunda kendi özgürlüklerini elde etme şansına sahip olacaklardır.

5. **Çalışanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları her şeye sahip olmalarını sağlama:** Yöneticilerin, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için fiziksel, finansal ve bilgi kaynakları gibi tüm kaynaklara sahip olmasını sağlamaları gerekmektedir.
6. **Çalışanlara uygun eğitimler verme:** Çalışanların uygun eğitimlerle bilgi ve becerilerini artırarak kendilerini güncellemelerine yardımcı olunmalıdır. Genel olarak, çalışanlar işleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olduklarında, yöneticilerinden çok fazla denetim olmadan çalışabilmeleri nedeniyle kendilerine olan güvenleri artmakta ve bu da öz-yeterliklerini ve bağlılıklarını oluşturmaktadır.
7. **Güçlü bir geri bildirim sistemi kurma:** Yöneticileri ve çalışanları gösterdikleri tutkunluk düzeyinden sorumlu tutan bir performans yönetim sistemi geliştirmelidir. Çalışanlara işe tutkunluk düzeyini ölçmeye yönelik düzenli anketler yapılarak işe tutkunluğu etkili kılan faktörler belirlenmelidir. Yöneticiler bu tür anket sonuçlarının arkasında olmalı ve spesifik, ölçülebilir, hesap verebilir ve zamana bağlı eylem odaklı planlar geliştirmelidir.
8. **Teşvik etme:** Yöneticiler, işlerine daha fazla tutkunluk gösteren çalışanlar için hem finansal hem de finansal olmayan avantajlar sağlamalıdır. Çeşitli yönetim teorileri, çalışanların daha fazla ücret, tanınma ve övgü aldıklarında işlerine daha fazla çaba sarf etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Performans ile çalışanlara verilen teşvikler arasında açık bir bağlantı kurulmalıdır.
9. **Ayırt edici bir kurum kültürü oluşturma:** Örgütün amaç ve değerlerinin tüm iş bölümleriyle uyumlu olduğu güçlü bir çalışma kültürü teşvik edilmelidir. Başarı hikayelerini canlı tutarak karşılıklı saygı kültürü oluşturabilen örgütler, sadece mevcut çalışanlarının işe tutkunluklarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda yeni gelen çalışanlarını da bu bulaşıcı çalışma kültürüne dahil edebilir.
10. **En iyi performans gösteren çalışanlara odaklanma:** Yapılan bir araştırma (Watson Wyatt Worldwide 2004/05), yüksek performanslı örgütlerin en iyi performans gösteren çalışanlarını işe tutkun hale getirmeye odaklandıklarını

göstermektedir. Aynı araştırma, yüksek performans gösteren örgütlerin en iyi performanslı çalışanlarının istekleri doğrultusunda işleri yürüttükleri ve bu durumun çalışanların işten ayrılmalarını azaltarak örgütlerin performansını artırdığını göstermiştir.

İşe tutkunluğun oluşturulmasında, çalışanlara özerklik sağlama, görevleri hakkında karar verme yetkisi, belirli ölçülerde kontrol hakkı, yeteneklerini geliştirmeye teşvik etme gibi uygulamaların önemi çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Prieto Diez vd., 2022: 90). Örgütlerin çalışanların işe tutkunluklarını artıma stratejilerinde bu uygulamalara da yer vermesi önemlidir.

Çalışanların işe tutkunluklarını artırma basit gibi görünse de örgütlerde değişimi yerleştirmek zor ve önemli ölçüde zaman alıcı bir durumdur. Bu değişim kültürünü oluşturmak uzun mesafelidir ve bu doğrultuda ivme kazanmak için zaman ve gerçek bağlılık gerekmektedir. Bir kültürü değiştirme ve işe tutkunluğu sağlama arzusu kısa vadeli olarak değerlendirilmemelidir (Smith, 2014: 4).

Çalışanlar ve örgütler açısından önemli birçok sonuçla pozitif ilişkisinden dolayı işe tutkunluk, örgütlerde artırılmaya çalışılan pozitif durumlardan bir tanesidir. Örgütlerde işe tutkunluğu oluşturmak ve artırmak için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Leiter ve Maslach, 2010: 178; Schaufeli ve Salanova, 2007, 2008'den aktaran Burke ve El Kot, 2010: 55):

- İşbirliğinin sağlamak,
- İyi işleyen bir örgütsel süreç kurmak,
- Hedeflerin belirleyerek, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlu hale getirmek,
- Yaratıcı olmak,
- Değerlendirmede sürekliliği sağlamak,
- Stratejik plan ve performans değerlendirme geri bildirimlerini paylaşmak,
- Kişi-iş uyumunu geliştirmek,
- Çalışanların kişisel hedeflerini örgütsel kaynaklarla örtüşüren anlamlı psikolojik sözleşme oluşturmak,

- İş talepleri ve kaynakları ile bunların etkisini değerlendirmeye yönelik anketler düzenlemek,
- İş tasarımı iş kaynaklarını artırıcı, stres faktörlerini azaltıcı şekilde yeniden düzenlemek,
- Liderlik faaliyetini, iş yerinde pozitif bir duygusal iklim oluşturacak şekilde oluşturmak,
- Örgüt sağlığı ve bireysel iyi oluşu bir arada hedefleyen eğitim programları geliştirmek.

Örgütsel düzeyde yapılacak bu faaliyetler hem işe tutkunluğun oluşturulmasına hem de var olan işe tutkunluğun geliştirilmesine katkı sağlayabilecek etmenlerdendir. Örgütlerin bu düzenlemeleri mevcut işleyişlerine entegre etmeleri çalışanlarda işe tutkunlukla birlikte farklı birçok olumlu durumunun gelişmesine de vesile olabilir.

Yoğun değişimin ve rekabetin yaşandığı bir iş çevresinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve geliştirebilmeleri için sadece sağlıklı çalışanlara sahip olmaları yetmez, aynı zamanda enerji dolu, kendini işine adanmış ve işiyle yoğunlaşmış çalışanlara da sahip olmaları gerekmektedir. Özetle, örgütlerin her zaman işe tutkun çalışanlara ihtiyacı vardır (Schaufeli ve Salanova, 2008: 395). Dolayısıyla örgütsel stratejilerde çalışanların işe tutkunluklarını geliştirici stratejilere yer verilmesi gerekmektedir.

1.9. İşe Tutkunluk ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışanların yaptıkları işle arasında güçlü ve etkili bir ilişki oluşturup, kendilerini işin gerekliliklerini yerine getirme becerisine sahip görmeleri (Schaufeli vd., 2002a: 73) durumunu nitelendiren işe tutkunluk kavramı ulusal ve uluslararası yazında pek çok farklı kavramla ilişkilendirilmiştir. Aşağıda bu kavramlarla ilgili yapılan çalışmalardan bazıları açıklanmaya çalışılacaktır.

İşe tutkunlukla ilişkisi en çok merak edilen konulardan bir tanesi iş tatmini olmuştur. Ng vd., (2019), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmaları sonucunda iş tatmininin işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşe tutkunluğun, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu da bu çalışmayla ortaya konulmuştur. Lu vd., (2016), çalışan pozisyonlarının işe

tutkunluk, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisini tespit etmek için yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin, hat düzeyindeki çalışanlara göre önemli ölçüde daha yüksek işe tutkunluk ve daha düşük işten ayrılma niyetleri sergilediğini tespit etmişlerdir. İş tatmininin pozisyonlar arasında farklılık göstermediği araştırmanın farklı bir bulgusu olarak ortaya konulmuştur. Mache vd., (2014), cerrahların katılımıyla yürüttüğü çalışmaları sonucunda, cerrahların işe tutkunluk düzeyini iş taleplerine kıyasla iş kaynaklarının daha çok etkilediği ve işe tutkunluk, iş tatmini ve yaşam kaliteleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Rayton ve Yalabik (2014), psikolojik sözleşme ihlali, işe tutkunluk ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmaları sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin işe tutkunluk üzerindeki olumsuz etkisinin iş tatmininin aracılığıyla gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Karatepe ve Karadaş (2015), otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında, psikolojik sermayenin işe tutkunluğu artırdığını ve bunun da iş, kariyer ve yaşam tatminini sağladığını ortaya koymuşlardır. Koyuncu vd., (2006), işe tutkunluğun muhtemel öncüllerini ve sonuçlarını belirleyebilmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında kontrol, takdir edilme ve ödüllendirme gibi çalışma hayatı deneyimlerinin işe tutkunluğu artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, işe tutkunluğun iş tatmini ve psikolojik esenliği artırarak, işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir.

İşe tutkunluk ve iş tatmini ilişkisi ulusal yazında da çeşitli araştırmacılar tarafından farklı örneklem grupları üzerinde test edilmiş ve uluslararası yazınla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Arslan ve Demir (2017), işe tutkunluk ve iş tatmini ilişkisini belirlemek için yaptıkları çalışmalarında, iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Özyılmaz ve Süner (2015), işe tutkunluğun işyeri tutumlarına etkisini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işe tutkunluğun iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif bir şekilde etkilerken; işten ayrılma niyetini negatif bir şekilde etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir. Çalışma sonucuna göre, işe tutkunluğu artırarak işyeri tutumlarının pozitif yönde etkilenebileceği çıkarımı yapılabilir.

Örgütsel bağlılık çalışanların işe tutkunlukları ile ilişkilendirilen bir diğer farklı kavramdır. Agyemang ve Ofei (2013), kamu ve özel kesim çalışanlarında işe tutkunluk ve örgütsel bağlılık düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda, işe tutkunluk ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ve özel kesim çalışanlarının kamu çalışanlarına kıyasla daha fazla işe

tutkunluk ve örgütsel bağlılık davranışı sergilediği bulgusunu elde etmişlerdir. Geldenhuys vd., (2014), yaptıkları araştırmalarında, işe tutkunluk, örgütsel bağlılık ve psikolojik anlamlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bir başka araştırmada Bizri vd., (2021) kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, duygusal bağlılık ve işe tutkunluk varlığında iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, duygusal bağlılık ve işe tutkunluğun önemli arabuluculuk etkisiyle en iyi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının iş performansı üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cho vd., (2006), çalışmaları sonucunda, yapısal güçlendirmenin hemşirelerin işe tutkunlukları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Shimazu ve Schaufeli (2009), işkolikliğin çalışanların iyi oluşuna etkisi ile işe tutkunluk ve işkoliklik arasındaki farkı belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işkolikliğin psikolojik sıkıntı ve fiziksel şikayetler gibi sağlıksızlık durumlarla olumlu, yaşam tatmini, iş-aile tatmini ve iş performansı ile olumsuz ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşılık, işe tutkunluğun, sağlıksız durumlarla olumsuz, yaşam tatmini ve iş performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğunu, dolayısıyla işkoliklik ve işe tutkunluğun, iyi oluşun çeşitli göstergeleri ile sırasıyla olumsuz ve olumlu ilişkili iki farklı kavram türü olduğunu ortaya koymuşlardır. Shimazu vd., (2015) daha sonra yaptıkları bir çalışmayla işkoliklik ve işe tutkunluğun çalışanların iyi oluşları ve performanslarıyla olan ilişkisini iki yıllık boylamsal bir çalışma ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, işkoliklik ve işe tutkunluk arasında pozitif fakat zayıf bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. İşkoliklik sağlıksız durumlarda artış ve yaşam tatmininde ise azalmayla ilişkiliyken; işe tutkunluk, yaşam tatmini ve performansta artış, sağlıksız durumlarda da azalma ile ilişkili bulunmuştur.

İşe tutkunluğun tam zıttı olarak nitelendirilen tükenmişlik ve işe tutkunluğun bireysel farklılıklara göre değişip değişmediğini belirlemek için Langelaan vd., (2006) bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda, tükenmiş ve işe tutkun çalışanların kişilik ve mizaçlarına göre diğer çalışanlardan ayırt edilebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Tükenmiş çalışanlar daha çok nevrotiklikle karakterize edilirken, işe tutkun çalışanlar dışa dönüklük ve değişen ortamlara uyum sağlayabilme kapasitesiyle ön plana çıkmıştır

İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek amacıyla Kaplanseren ve Örucü (2018)'nin yaptıkları çalışmada, çalışanların işe tutkunluk düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. İşe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini belirlemek için yapılan bir başka araştırmada, Örucü ve Hasırcı (2020), işe tutkunluğun boyutlarından yalnızca dinçlik değişkeninin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

İşe tutkunluk ve liderlik tarzları ilişkisiyle ilgili, Amor vd., (2020) bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasındaki pozitif ilişkide yapısal güçlendirmenin aracı rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişkinin kısmen yapısal güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Aslan ve Güler (2022)' in çalışmaları sonucunda ise katılımcı liderliğin işe tutkunlukla pozitif ilişkili olduğu ve bu etkide doğal duygusal emeğin aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcı liderlik işe tutkunluğu doğrudan etkilediği gibi doğal duyguların daha fazla gösterilmesini sağlayarak çalışanların işe tutkunluklarının artmasına katkı sağlamaktadır.

İşe tutkunlukla pozitif ilişkisi ortaya konulan bir diğer kavram işyeri arkadaşlığıdır. Şahinbaş ve Erigüç (2019), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında, işyeri arkadaşlığı ile işe tutkunluk arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki saptamışlardır. Yan vd., (2021), işyeri arkadaşlığının işe tutkunluğu etkileyip etkilemediğini ve bu ilişkide rol belirsizliğinin etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işyeri arkadaşlığının işe tutkunlukla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ve rol belirsizliğinin kısmen böyle bir ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

İş talepleri ve kaynakları işe tutkunluğu anlayabilmede sıklıkla kullanılan konulardan olmuştur. Bal Taştan (2014), iş talepleri ve iş kaynaklarının işe tutkunlukla ilişkisini belirlemek için hemşireler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda, iş yükü fazlalığı, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş güvencesizliği gibi iş taleplerinin işe tutkunluğu olumsuz etkilerken; yönetici desteği ve özerklikten oluşan iş kaynaklarının işe tutkunluğu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Konuyla ilgili farklı bir çalışmada Lesener vd., (2020), işe tutkunlukla ilgili yaptıkları meta analizinde, iş kaynaklarını örgütsel düzeyde iş kaynakları, grup düzeyinde iş kaynakları ve lider düzeyinde iş kaynakları olarak sınıflandırarak hangi düzeyin işe tutkunluk üzerinde daha

çok etkisinin olduğunu belirlemek istemişlerdir. Sıralanan üç tür iş kaynağının da zaman içinde işe tutkunluğu artırdığı görülmekle birlikte, işin nasıl organize edildiği, tasarlandığı ve yönetildiğini yansıtan örgütsel düzeydeki iş kaynaklarının diğer iki kaynaktan daha fazla işe tutkunluğa katkı sağladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel düzeydeki iş kaynaklarının artırılması işe tutkunluğun artırılmasında umut verici görünmektedir.

İşe tutkunluğun pozitif durumların ortaya çıkmasına katkısı olduğu gibi bazı olumsuz durumları da önleyici etkisi olabilmektedir. Bunlardan bir tanesi işe tutkunluğun işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisidir. Demir Harputluoğlu ve Dönmez Polat (2017), işe tutkunluk ve iş-aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işe tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde, iş-aile-iş çatışmasının ise olumlu yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani, işine tutkun çalışanlarda işten ayrılma niyeti diğer çalışanlara kıyasla daha az görülmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, işlerine tutkun çalışanlar iş-aile-iş çatışması yaşayabilmektedir. Erdirencelebi ve Karataş (2019), çalışanların örgütsel adalet, işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti etkileşimini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işe tutkunluğun işten ayrılma niyetini negatif, örgütsel adaletin de işe tutkunluğu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İşe tutkunluğun sıklıkla ilişkilendirildiği kavramlar olduğu gibi psikolojik sözleşme, psikolojik güçlendirme, öznel iyi oluş, kendilik algısı gibi bazı kavramlarla da ilişkilendirildiği çalışmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesinde Soares ve Mosquera (2019)'nın psikolojik sözleşme ve iş tutkunluk arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışmadır. Bu çalışma sonucunda, psikolojik sözleşme türlerinden ilişkisel ve dengeli psikolojik sözleşmelerin daha fazla işe tutkunluk sağlarken, geçiş ve işlemsel sözleşmelerin daha düşük işe tutkunluğa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Örucü ve Hatipoğlu (2018), çalışanlarda psikolojik güçlendirmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun tüm işe tutkunluk alt boyutlarını açıklamada anlamlı olduğu, etki alt boyutunun ise hiçbir işe tutkunluk alt boyutunu açıklamada anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Atilla ve Yıldırım (2019), çalışanların öznel iyi oluşlarının işe tutkunluğa etkisini araştırmak için yaptıkları çalışmalarında, öznel iyi oluşun, işe tutkunluğun boyutları olan yoğunlaşma, dinçlik ve adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yemenici ve Bozkurt (2020), beyaz yakalı çalışanların işe

tutkunluk ve kendilik algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların işe tutkunluğu ile kendilik algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erkal (2021), işe tutkunluk ile örgütsel destek algısı ilişkisi ve işe tutkunluğun demografik faktörlere göre farklılık durumunu test etmek amacıyla yaptığı araştırması sonucunda, örgütsel destek algısı ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca örgütsel destek algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü de tespit edilmiştir. Kadınların örgütsel destek algıları arttıkça erkeklere göre daha fazla işe tutkunluk düzeylerinin etkileneceği sonucuna varılmıştır. Okumuş vd., (2022), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmaları sonucunda işe tutkunluk ve odaklanma yeteneği ile kariyer tatmini ve iş tatmini arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İşe tutkunluk ve odaklanma yeteneği arttıkça iş tatmini ve kariyer tatmininin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir ve Doğan (2021), bireylerin sahip olduğu çalışma düşüncesinin işe tutkunluk seviyelerine olan etkisini tespit etmek için yaptıkları araştırmalarında, çalışmayı “özgürlük, kimlik ve hizmet” olarak görenlerin işe tutkunluk seviyelerinin, çalışmayı “lanet, meta ve ızdırap” olarak görenlere oranla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Kalkın (2021), iş-yaşam dengesi ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışması sonucunda, işgörenlerin iş-yaşam dengelerinin işe tutkunluk düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Guo ve Hou (2022), iş becerikliliği, işe tutkunluk, kişi-iş uyumu ve işin anlamlılığı etkileşimini tespit etmek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda iş becerikliliğinin işe tutkunluğu artırarak kişi-iş uyumu ve işin anlamlılığını pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kişi-iş uyumu ve işin anlamlılığının, iş becerikliliği ile işe tutkunluk arasında önemli bir aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Genç (2020) ise, kişi-örgüt uyumunun işe tutkunluk üzerine etkisini tespit etmek için yaptığı çalışması sonucunda, kişi-örgüt uyumunun işe tutkunluğun alt boyutları dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Acaray (2019), öz kendilik değerlendirmesinin presenteeism üzerine etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolünü incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, öz kendilik

değerlendirmesinin presenteeism ve işe tutkunluk üzerinde pozitif; işe tutkunluğun presenteeism üzerinde pozitif ve işe tutkunluğun öz kendilik değerlendirmesinin presenteeism üzerine etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İşe tutkunlukla ilgili güncel çalışmalardan bir tanesi Mäkikangas vd., (2022) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar, uzaktan çalışmanın giderek yaygınlaşmasından yola çıkarak, Covid-19 pandemisi sürecindeki zorunlu uzaktan çalışma dönemimdeki on bir aylık zaman diliminde 455 çalışana dört kez anket uygulamışlardır. Anket sonuçlarına göre çalışanların %75'lik bir çoğunluğunun başlangıçta hafif bir artış sonrası sabit kalan yüksek düzeyde işe tutkunluğa sahipken, başlangıçta işe tutkunlukları zaten düşük olan çalışanlarda da yeniden düşüşler tespit edilmiştir. Örgütsel desteğin yüksek olması, çalışma ortamı olarak evin işlevselliği, öz yeterlilik, iş becerikliliği gibi durumlar uzaktan çalışma sırasında işe tutkunluğun yüksek kalmasına katkı sağlayan faktörler olmuştur.

İşe tutkunlukla ilgili buraya kadar verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere, kavramın birçok bireysel ve örgütsel çıktıyla pozitif ilişkisi vardır. Örgütlere rekabet avantajı kazandıracak çalışanların işlerine tutkun olmaları, örgütün sürdürülebilir performansı elinde tutabilmesinde önemlidir. Bu nedenle örgütlerin, stratejilerini ve örgüt tasarımlarını işe tutkunluğun gelişmesine elverişli bir şekilde düzenlemesi faydalı olacaktır.

İşe tutkunlukla ilgili en çok çalışma yapan araştırmacılardan olan Schaufeli ve Salanova (2008: 396), işe tutkunlukla ilgili yapılan genel çalışmalara dayanarak konun özeti niteliğinde altı sonuç çıkarımında bulunmuşlardır. Bunlar:

- 1) İşe tutkunluk, sosyal destek, performans geri bildirimi, özerklik, görev çeşitliliği gibi çeşitli iş kaynakları ve iş-aile arasındaki olumlu etkileşim ile pozitif ilişkilidir.
- 2) İşe tutkunluk, iş tatmini, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı, yüksek performans gibi olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilidir. Ayrıca, işe tutkunluğun iyi bir zihinsel sağlık ile de ilişkisi bulunmaktadır.

- 3) İşe tutkunluk tükenmişlikle negatif ilişkilidir. İşe tutkunluk ve işkoliklik yoğunlaşma unsurunu içeriyor gibi görünse de kişinin kendini tamamen işine vermesinin nedeni, bu iki psikolojik durum arasında farklılık göstermektedir.
- 4) Eşler ve iş arkadaşları arasında işe tutkunluğun iletilmesinde bir duygusal yayılma süreci etkili olmaktadır.
- 5) Kaynaklar, öz yeterlilik, işe tutkunluk ve performanstan oluşan yukarı doğru pozitif bir sarmal vardır. Kaynakların olması ve yüksek öz yeterlilik işe tutkunluğu ve performansı artırmaktadır. Yüksek performans sayesinde kaynaklar biriktirebilmekte ve öz yeterlilik ile iş tutkunlukta daha da artış yaşanmaktadır.
- 6) İşe tutkunluk, Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği (UWES) ile geçerli ve güvenli bir şekilde ölçülebilmektedir.

1.10. Örgüt Sağlığı

Örgütlerin sağlıklı bir yapıda olup olmamaları durumu yeni bir araştırma konusu olmamakla birlikte, bilgi ekonomisinin getirdiği değişimlerle birlikte konunun içeriği değişime uğramıştır. Sanayi ekonomisinde, bir örgütün sağlıklı olup olmadığının ölçümü büyük ölçüde finansal gücüne bakılarak bilançolarına göre değerlendirilmekteydi. Yani örgütün varlık ve borç yapısı ne kadar sağlıklı olduğunun bir göstergesiydi. Küreselleşme ve yoğun rekabet şartlarının çalışma hayatını derinden etkilemesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi örgütlerin yapılarını ve faaliyetlerini de büyük ölçüde değişime uğratmıştır. Örgütlerde insan sermayesi, inovasyon, yeni fikir üretme ve bunun üretime yansması ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilirliği ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla sanayi ekonomisinde finansal yapıya bakılarak değerlendirilen örgüt sağlığının içeriği değişmiş ve örgütün insan kaynaklarının yapısı, özellikleri, inovasyon gücü, takım çalışması, çalışanların moral ve motivasyonları, risk alabilme durumları, teknolojiyi kullanabilme becerileri, rekabet edebilme gücü ve sürdürülebilirliği gibi konular örgüt sağlığının belirleyicileri arasında yer almaya başlamıştır (Koçel, 2018: 474).

Son yıllarda yapılan çalışmaların ana fikri, bir örgütü yönetmenin en iyi yolunun kısa vadede performans ile uzun vadede örgüt sağlığını geliştirip denge kurabilmek olmuştur. Sağlıklı örgütlerin rakiplerinden önemli derecede fazla performans gösterdiği

açıkça görülmektedir. Sağlığını iyileştirmeye çabalayan örgütler örgütsel refahlarındaki ölçülebilir iyileşmelerin yanında kısa dönemde somut performans kazanımları da elde etmektedir (Gagnon vd., 2017: 1). Örgüt sağlığını koruyabilmenin bu gibi avantajlarının örgütlerin sürdürülebilirliğine katkı sunarak daha güçlü hale gelmelerinde etkili olacağını ve önemli bir rekabet avantajı yaratacağını ifade edebiliriz.

Bir bireyin günlük işlerini yerine getirebilmesinde bile sağlıklı olması ne kadar önemliyse, örgütlerinde rutin işleyişlerine devam edebilmeleri için sağlıklı bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bir birey hastalandığında nasıl hemen tedavi yollarını arıyorsa, örgütlerde karşılaştıkları sıkıntıları hemen çözüme kavuşturmalıdır. “Erken teşhis hayat kurtarır” sloganı örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için problemlerin temel nedenini anında tespit ederek sistemin işleyişini bozmasına fırsat vermeden çözüme kavuşturulmasıyla ilişkilendirilebilir.

Çalışmamızın bu kısmında sağlık ve örgüt sağlığı kavramları tanımlanarak, örgüt sağlığı ile ilgili yaklaşımlar, sağlık kurumlarında örgüt sağlığı, sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özellikleri ve örgüt sağlığı ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalardan örnekler açıklanmaya çalışılacaktır.

1.11. Sağlık Kavramı

Sağlık kavramı kişisel, ekonomik ve sosyal yönden üretkenliğe izin veren bir kaynaktır (MacIntosh vd., 2007: 207). Türk Dil Kurumu Sözlüklerinde, sağlık “*Bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması, vücut esenliği, esenlik, sıhhat, afiyet*” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2019). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) anayasasına göre ise “*Sağlık, sadece hastalık ve sakatlığın olmaması durumu değil, beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik hali*” şeklinde nitelendirilmektedir (WHO, 2004: 2).

Sağlık kavramını “sübjektif sağlık” ve “objektif sağlık” olarak tanımlamak kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak için gereklidir. Sübjektif olarak sağlık, kişinin kendi sağlık durumunu fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden algılayabilmesidir. Bu anlayışa göre kişi kendisini, hasta olmamasına rağmen hasta veya hasta olmasına rağmen sağlıklı algılıyor olabilir. Objektif olarak sağlık ise, hekim muayenesinden sonra herhangi bir hastalığın olmadığı anlaşılması durumudur. Böylelikle bir kişinin sağlıklı olarak

nitelendirilebilmesi için, kişinin kendisini sübjektif olarak sağlıklı hissetmesi ve de objektif olarak gerçekten de sağlıklı olması gerekmektedir (Bolsoy ve Sevil, 2006: 79).

Örgütler için önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılan insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için fiziksel, zihinsel ve sosyal olarak sağlıklı olması gerekliliği kadar artık örgütlerinde sağlıklı bir yapıya sahip olması gerekliliği yapılan araştırmalarla gün yüzüne çıkmıştır. Bu nedenle örgüt sağlığı konusuna daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

1.12. Örgüt Sağlığı Kavramı

1950'li yıllarda ilk olarak Argyris tarafından kullanılan, 1965 yılında Miles tarafından detaylı olarak incelenen örgüt sağlığı kavramı günümüzde örgütsel psikoloji alanında çalışan akademisyenlerce farklı şekillerde incelenmeye devam etmektedir. Bu kavram, genel olarak örgütteki iyilik ve esenlik halini nitelendirmektedir. Yani, sağlıklı bir örgüt yapısı hem fiziksel hem de psikolojik açıdan iyi olarak nitelendirilmektedir (Tutar, 2010: 184). 1950'lerden bu yana insanı makine gibi gören teoriler geri planda kalmış ve örgütlerde insana verilen önem artmıştır. Kişisel ihtiyaçlar, çalışma gruplarının nitelikleri, iş yerinin yapısı gibi konular daha çok çalışılmaya başlanmıştır. Örgütlerde “insan odaklı yönetim modeli” bu yıllarla birlikte benimsenmeye başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, örgüt sağlığı kavramı örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanlarında örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel etkileşim gibi kavramlarla birlikte kullanılmaya başlamıştır (Aytaç, 2003).

Miles (1965: 17), örgüt sağlığını uzun dönemli etkinliği sağlayabilen dayanıklı sistem özellikleri kümesi olarak ifade etmiştir. Bu anlamda sağlıklı bir örgüt, sadece hayatta kalmayı başarabilen bir yapı olmakla kalmayan, beraberinde uzun vadede hayatta kalma ve sorunlarla başa çıkma becerilerini sürekli olarak geliştiren yapıdadır. Örgüt sağlığıyla alakalı çok çeşitli tanımlamalar yapılmış olsa da örgüt sağlığı kavramı, örgütün üstünlüğünü sürdürebilmesi ve rakiplerinin önünde olma kapasitesi olarak genel kabul görmüş bir tanıma sahiptir. Farklı bir deyişle, örgütün genel amaçlarının çalışanlarıyla uyumlu olması durumu, üstün rekabet avantajı ve hem içerden hem de dışarıdan gelen değişikliklere karşı uyum sağlama kapasitesi bir örgütün gerçek sağlığını ortaya koymaktadır (Alzubi vd., 2019: 5476). Çok fazla ve hızlı bir şekilde değişimin yaşandığı günümüz iş yaşamında örgütlerin, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabilmeleri için bu

değişimlere ayak uydurmaları ve aslında sağlıklı bir yapıda olmaları gerekmektedir. Örgütlerin hayatta kalabilmesi için önemli bir faktör olan örgüt sağlığı kavramıyla ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiş ve sağlıklı ve sağlıksız örgütleri belirlemeye yönünde çok fazla çalışma yapılmıştır (Ordu ve Tanrıoğen, 2013: 95).

Örgüt sağlığı, değişen şartlara uyum sağlamak, refah düzeyine erişmek ve gelişimlerini sürdürebilmek için hem kamu hem de özel sektör işletmelerinin bünyesinde bulunması gereken bir olgu haline gelmiştir (Mahmoudi vd., 2021: 4). Meng vd., (2014: 358) örgüt sağlığını, bir örgütün verimli çalışması, çalışanların ve departmanların iç yetkinliklerini artırması ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için dış çevredeki değişikliklere uyum sağlaması, çalışanların tatmin edilmesi, refahlarının sağlanması ve sosyal faydalar elde etme durumu olarak ifade etmişlerdir. Örgüt sağlığı, bir yandan örgüt yapısını inşa etmeye diğer yandan da hedeflere ulaşmak için etkili bir sistem kurmaya ve çalışanları örgütte kalmaya ve gururla çalışmaya motive ve teşvik eden bir yapı olarak nitelendirilmektedir (Al Haraisa ve Al Haraizah, 2021: 30). Tuan (2013: 143-144) ise örgüt sağlığını, bir örgütün yaşanan değişimlere karşı rakiplerinden daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlama ve yenilik yapma becerisi olarak tanımlamıştır.

Örgüt sağlığı, örgütsel anlamda örgütün etkinliği ve verimliliğinin sağlanmasında örgütün dış çevreye uyum sağlama becerisi olarak tanımlanırken, çalışan temelinde özellikle pozitif örgütsel davranış konularından çalışanın öznel ve psikolojik iyi oluş düzeyini nitelendirmektedir (Öztürk, 2020: 28). Örgüt sağlığı, örgütün etkin bir şekilde çalıştığı, uygun şekilde uyum sağladığı ve giderek daha karmaşık zorluklarla yüzleşmek için büyüyüp geliştiği bir durumdur (Stanford, 2013'ten aktaran Adiati vd., 2021: 2). Verimliliği sürdürmek, örgütü geliştirmek, etkililiği devamlı hale getirmek, üretkenlik dışı davranışları minimize etmek ve çalışanların işten ayrılma oranını en aza indirmek gibi amaçlar için her örgüt sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmak istemektedir (Alzubi vd., 2019: 5476).

Örgüt sağlığı, genel anlamda örgütün olumlu imajını yansıtan bir kavramdır. Sağlıklı örgütlerde, örgütün yapısı, kültürü ve yönetim süreçleri örgüt performansının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bireysel sağlık ve örgütsel sağlık durumlarının birbirleriyle bağlantılı unsurlar olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı, çalışanların stresi, mutluluğu, tatmini, bağlılığı gibi unsurlarla algılanan yönetim karar verme kalitesi,

yapısal düzenlemeler ve finansal göstergeler örgütün sağlık durumunun göstergeleri arasında yer alabilir. (McHugh vd., 2003: 16). Örgüt sağlığı, örgütler için rekabet avantajını elde etme ve sürdürülebilirlik noktasında önemli bir belirleyicidir. Aynı zamanda sağlıklı örgütler, kendi faaliyetleri kadar dahil oldukları topluma da fayda sağlamaktadır. Bu gibi nedenlerle örgüt sağlığı kavramı, akademisyenler ve uygulayıcılar açısından önemi kabul gören bir olgu haline gelmiştir (Hırlak vd., 2018: 246).

Sağlık kavramı değer yüklü bir terim olmasından dolayı örgütün üyeleri ve örgüt dışındaki kişiler tarafından farklı şekilde anlaşılıp tanımlanabilir. Değerler, davranışları algılama ve yorumlama şeklimize yansımaktadır. Bundan dolayı, bir örgütün sağlık durumunun bir noktaya kadar algıya dayalı olduğunu ifade edebiliriz. Örgüt içindeki çalışanların davranışları, örgütün inanç ve değer sistemi hakkında çok şey yansıtmaktadır (Bruhn, 2001: 149). Yani, örgüte dışardan bakan birisi örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını inceleyerek örgütün sağlıklı veya sağlıklı yapıya sahip olduğunu tahmin edebilir.

İnsanların, doğumdan ölüme kadar geçirdikleri yaşam evrelerinde hiç hasta olmamaları neredeyse imkânsız bir durumdur. Örgütlerde, tıpkı insanlarda olduğu gibi yaşam süreçlerinde farklı şekillerde farklı zamanlarda ve farklı derecelerde hastalanabilirler. İnsanların bazı hastalıkları müdahale gerekmeden ayakta atlatıp, bazı hastalıklarda da hastaneden tedaviye ihtiyaç duymaları gibi örgütlerde de hastalıklar farklı çeşitlerde tedavi gerektirebilir. Örgütler, yaşamları boyunca hep bir denge kurmaya çalışırlar. Diri, gelişen ve üreten bir örgütün yaşamında denge mücadelesi hep var olmalıdır. Çünkü dengenin bozulması durumu örgütü işlevsiz hale getirebilmektedir (Bruhn, 1997: 59-61). Bir örgüt, finansal, stratejik, yapısal, kültürel ve davranışsal gibi açılardan sağlıklı veya sağlıklı olarak nitelendirilebilir (McHugh vd., 2003: 16). Genel anlamda örgütlerin sağlıklı olabilmesi için bu sıralanan faktörlerin genelinde sağlıklı yapının kurulmuş olması önemlidir. Çünkü, örgütlerin bir işlevinde var olan hastalıklı durum diğer işlevlere de zamanla yayılabilir.

Örgüt sağlığı, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan sağlıklı bir iklim ortamını içerir. Sağlıklı örgütlerde, çalışanlar büyük bir istekle işe gelirler ve işyerlerinde çalışmaktan onur duyarlar. Örgütün, fiziksel, psikolojik, liyakat, uzmanlık, yetenekleri geliştirme ve görevleri yerine getirebilme konularındaki sağlıklı örgüt

sisteminin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Sağlıklı örgütlerde çalışan bireyler özverili ve dürüst niteliktedir dolayısıyla moral düzeyleri ve performansları yüksektir (Marjani ve Rezaian, 2016: 308).

Örgütlerde diğer canlılar gibi ihtiyaçları ve yaşam döngüleri olan yaşayan sistemlerdir. Her canlıda olduğu gibi örgütlerde büyür, gelişir, geliştikçe değişim ve çatışma yaşarlar. Örgütlerde yaşamları süresince hastalanıp tedaviye ihtiyaç duyabilirler. Bazı örgütler nadiren hastalanırken, bazılarında hastalık kronik hale dönüşüp örgütlerin yaşamlarının son bulmasına neden olabilir (Bruhn, 2001: 165). Bir örgütün sağlık durumunu belirlemek bir ailenin sağlık durumunu belirlemek kadar zordur. Örgütlerin sağlıksız olmaları durumunda problemlerin çözümü zorlaşır, faaliyetlerin yürütülmesi büyük oranda etkilenir. Örgütlerin sağlıklı olmaları durumunda ise, örgütsel etkinlik, yüksek performans, örgütsel bağlılık gibi pozitif çıktılar elde edilir (Kan Sönmez, 2019: 2445). Ayrıca örgüt sağlığının amacı sadece örgüte zarar verecek şeylerden kaçınmak değil, uzun ve verimli yaşamanın yollarına aramaktır. Bu yüzden örgütlerde, örgüt sağlığını bozacak eylemleri önlemek kadar örgüt sağlığını artıracak eylemlerin de teşvik edilmesi gerekmektedir (Grawitch vd., 2006: 131).

Bir insanın yüksek performans gösterebilmesi için sağlıklı olması gerekliliği örgütler içinde geçerlidir. Büyük veya küçük tüm örgütler sağlıklı bir yapıya sahip olmak isterler. Bir örgüt için sağlıklı olma durumu sadece çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneği değil aynı zamanda gelecekte ne gibi değişiklikler olabileceğini ön görebilme ve bu doğrultuda rekabet gücü elde edebilmeyi de içermektedir (Nair vd., 2014: 145). Sağlıklı örgütlerde, çalışanlar başarıya ve hedeflere ulaşmak için hem değerli bir varlık hem de araç olarak görülmektedir. Bundan dolayı örgütler, örgüt sağlığıyla birlikte tüm çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığını en üst düzeye çıkaracak stratejiler geliştirmelidir. Sağlıklı ve başarılı bir örgüt finansal getiriyle birlikte her çalışanın yaşamına da etki edecektir (Grawitch vd., 2006: 145).

1.13. Örgüt Sağlığı Yaklaşımları

1950'li yıllardan beri üzerinde çalışılan örgüt sağlığı konusuyla ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar ve boyutlandırmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.13.1. Miles'e Göre Örgüt Sağlığı

Milles (1965: 18-21), örgüt sağlığını kişilere ve küçük gruplara benzeterek 10 boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar aşağıda sıralandığı gibidir.

1) Amaca Odaklanma: Sağlıklı bir örgütte, amaçlar ve hedefler örgüt üyeleri tarafından anlaşılacak kadar açık ve kabul edilebilecek kadar makul olmalıdır. Ayrıca, bu amaç ve hedefler çevrenin talepleriyle uyuşan ve örgütün mevcut kaynaklarıyla ulaşılabilecek yapıda olmalıdır.

2) İletişim Yeterliliği: Bu boyutta, örgüt içinde yatay, dikey ve her yöne çarpıklıklardan arındırılmış yani açık bir iletişim olması gerektiği vurgulanır. Örgütte, çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgileri kolaylıkla elde edebilmektedir.

3) Optimal Güç Dağılımı: Güç dağılımı sağlıklı yapıda olan örgütlerde daha eşit şekilde olmaktadır. Astlar üstlerini ve hatta kendi yöneticilerinin üstlerini bile etkileyebilecekleri algısına sahiptirler. Bu örgütlerde, gruplar arası çatışma ve güç mücadeleleri daha az yaşanmaktadır ve açık veya örtülü zorlamadan ziyade iş birliği vardır.

4) Kaynak Kullanımı: Sağlıklı örgütlerde, sahip olunan iş gücü başta olmak üzere sistemin girdileri etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Çalışanların iş yükleri ne çok fazladır ne de zamanlarını boşa geçirecek kadar çok azdır. Çalışanların yetenekleri ve rol talepleri arasında bir uyum vardır. Hatta bunun da ötesinde, çalışanlar, işlerinde kendileri iyi hissetmekle kalmaz belli bir ölçüde kendilerini gerçekleştirdiklerini hissederler; aynı zamanda örgütsel katkı sağlama sürecine dahil olan kişiler olarak gerçek bir öğrenme ve gelişime sahiptirler.

5) Bağlılık: Sağlıklı yapıya sahip örgütlerde, çalışan örgüte üye olmayı çekici bulur, örgütte çalışmaya devam etmek ister, örgüt tarafından etkilenir ve işbirlikçi bir şekilde çalışmak isterler.

6) Moral: Rahatsızlık, istenmeyen gerginlik gibi duygularının aksine, refah, memnuniyet ve zevk duygularını içeren bireysel duyguları nitelemektedir.

7) Yenilik: Sağlıklı bir örgüt, yeni prosedürler geliştirme, yeni hedeflere ilerleme, yeni ürünler üretme, kendini geliştirme ve zaman içinde daha çok farklılaşma eğilimi içinde olur. Böyle bir örgütte, yerinde saymak yerine büyüyüp gelişecektir.

8) Özerklik: Sağlıklı örgütler, kendilerini çevrenin bir aracı olarak algılayıp dışarıdan gelen taleplere pasif cevap vermez ve agresif bir tavırda bulunmaz. Sağlıklı insanların başkalarıyla iş yaparken, onların tepkilerini kendi davranışlarının belirleyicisi olarak görmemesi gibi, sağlıklı örgütlerde çevrelerinden bağımsız olmaya meyillidir.

9) Adaptasyon: Özerklik ve yenilik boyutları, sağlıklı birey, ekip ya da örgütün çıkar gruplarıyla gerçekçi ve etkili bir ilişki içinde olduğunu gösterir. Çevrenin beklentileri ve örgütün kaynakları örtüşmediğinde çevrenin ve örgütün bazı noktalardan farklılaştığı bir sorunları çözme, yeniden yapılandırma yaklaşımı gelişir. Meydana gelen değişikliklere adaptasyon sürecinde ortaya çıkan zorluklarla mücadele yeteneği sağlıklı bir örgütte mevcuttur. Aslında bu kavramın özü, sistemin kendi içinde düzeltici değişimler oluşturma becerisinin, çevresel değişim döngüsünden daha çabuk olmasıdır.

10) Problem Çözme Yeteneği: Bu aşamada sorun problemin varlığı ya da yokluğu değil, örgütün problemlerle nasıl başa çıkabildiğidir. Sağlıklı bir örgüt, problemlerin varlığını algılayabilme, muhtemel çözümleri üretebilme, çözüm yollarına karar verme ve uygulayabilme ile bunların etkinliğini değerlendirebilme becerisine ve prosedürlerine sahiptir.

1.13.2. Hoy ve Feldman'a Göre Örgüt Sağlığı

Hoy ve Feldman (1987: 32) örgüt sağlığını, okul sağlığı bakış açısına göre yorumlayarak 7 boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

1) Kurumsal Bütünlük: Okulun, eğitimsel bütünlüğünü devam ettirerek çevresiyle başa çıkabilme becerisidir. Çalışanlar, arzu edilmeyen toplumsal taleplerden korunur.

2) Yönetici Etkisi: Yöneticinin, kendi üstlerini etkileyebilme becerisini içerir. Yöneticinin, üstlerini ikna kabiliyeti, saygınlığı, hiyerarşik engellere takılmaması önemli niteliklerini oluşturur.

3) Saygı: Yöneticinin, çalışanlara karşı, dostça, samimi, teşvik edici ve açık davranması yoluyla çalışanların refahını artırmasıdır.

4) Yapıyı Kurma: Görev ve başarı odaklı davranışları kapsamaktadır. Yönetici, işle ilgili beklentileri, performans standartlarını ve prosedürleri net bir şekilde ortaya koyar.

5) Kaynak Desteği: Okulda, yeterli düzeyde sınıf araç-gereçlerinin ve öğretim materyallerinin bulundurulması, ihtiyaç duyulan zamanlarda da ekstra malzemelerin temin edilmesini içerir.

6) Moral: Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde dostluk, açıklık, coşku ve güven gibi duyguların var olmasını niteler. Çalışanlar hem yaptıkları işi hem de birbirlerini severler. Birbirleriyle yardımlaşır ve işleriyle ve okullarıyla onur duyarlar.

7) Akademik Vurgu: Okulda işler, mükemmellik arayışı çerçevesinde yürümetedir. Başarılması mümkün yüksek hedefler belirlenir. Çalışma ortamı hem ciddi hem de düzenlidir. Öğretmenlerin, öğrencilerinin başarılı olacağına inançları tamdır.

1.13.3. Lyden ve Klingele'e Göre Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı, bir örgütün sadece etkin bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebilme becerisi değil, bununla birlikte büyüme ve gelişme yeteneğini de kapsamaktadır. Yıllardır yöneticiler, örgüt kültürü, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, etik gibi konuları göz önünde bulundururken şimdilerde tüm bu konuları kapsayan ve benzersiz bir kavram olan örgüt sağlığı kavramı ile örgütün sağlığına ilişkin büyük resme daha iyi bakma imkânı bulmuşlardır. Eğitim kurumlarında örgüt sağlığı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen boyutlarla işletmelerin sağlık durumu ölçülmeye çalışılmış ve örgüt sağlığının boyutları şu şekilde sıralanmıştır (Lyden ve Klingele, 2000: 4- 5):

- 1) İletişim:** Sağlıklı yapıya sahip örgütlerde iletişim hem ast-üst ilişkilerinde hem de çalışanlar arasında yeterli düzeyde kurulmaktadır. Kurulan iletişimin, iki yönlü olması ve tehditkâr olmaması önemlidir. Örgütlerde, yazılı iletişim kadar yüz yüze iletişim de büyük öneme sahiptir.
- 2) Katılım:** Sağlıklı bir örgüt, karar alma sürecine tüm seviyeden çalışanlarını dahil eder. Çalışanlar ise, örgütün veya bir departmanın gelişimine katkı

sağladıklarını algıladıklarında örgütü sahiplenmiş olurlar. Örgüt, çalışanlarına açıklık duygusunu yansıtmalıdır.

- 3) **Sadakat ve Bağlılık:** Sağlıklı örgütlerde, çalışanların birbirlerine karşı güven düzeyleri oldukça yüksektir. Çalışanlar, diğer insanlara çalıştıkları yeri ve yaptıkları işi söylemekten gurur duyarlar. Sağlıklı örgütlerde çalışanlar işe gitmek için isteklidirler ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğu düşüncesine sahiptirler.
- 4) **Moral:** Moral seviyesinin yüksekliği sağlıklı örgütlerde bulunması gereken önemli özelliklerdendir. Sağlık seviyelerinin yüksek olduğu bu örgütlerde, çalışanlar hem işlerini hem de birbirlerini severler, işlerini büyük bir hevesle yaparlar.
- 5) **Kurumsal İtibar:** Sağlıklı örgütlerde, kurumsal itibar algısı pozitifdir. Bu örgütlerde, dış çevreyle olan ilişkilerin geliştirilmesi çabası çalışanlar ve yöneticiler tarafından ortak yürütülür. Örgütün departmanları da hem kendi içinde hem de örgüt dışında saygın bir konumdadır. Çalışanlarda, çalıştıkları departmanın itibarına değer verirler.
- 6) **Etik:** Sağlıklı örgütlerde etik dışı davranışlar sergilenmemektedir. Çalışanlar tarafından geliştirilen etik kodlarla pozitif etik iklimin oluşması desteklenir. Genel olarak, kişiliğe, karakteristik özelliğe değer verilirken, politik oyunlar, entrikalar sergilenmez.
- 7) **Performansın Tanınması:** Sağlıklı örgütlerde, çalışanlar bireysel potansiyellerini tam anlamaya sergilemeye teşvik edilir ve bunu başarabilmeleri için desteklenirler. Bu örgütlerde çalışanlar, kendilerini değerli görürler ve takdir edildiklerini hissederler.
- 8) **Amaç Birliği:** Sağlıklı örgütlerde, belirlenen hedefler genellikle gerçekleştirilir. Hedeflere ulaşabilmek için, kişinin ve ekibin rolleri açıkça belirlenmiştir.
- 9) **Liderlik:** Liderlik ilişkileri sağlıklı bir örgütte önemli bir yere sahiptir. Liderler, örgüt içindeki üst düzey yöneticiler ve aynı düzeydeki yöneticilerle

iyi bir çalışma performansı sergilemelidir. Liderler, birimlerinin çıkarlarını gözetecek şekilde davranır ve genellikle cana yakın ve ulaşılabilirlerdir.

10) Gelişim: Günümüz şartlarında, çalışanların gelişimi zorunlu bir hal almıştır. Sağlıklı örgütlerde, eğitim ve geliştirme konularında destek sağlanır. Bu süreçte, çalışanlar eğitim ve geliştirme planlamalarına dahil edilmeli ve uygun bütçenin sağlanması gerekmektedir.

11) Kaynak Kullanımı: Sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmada kaynakların doğru kullanılması önemli bir yer işgal etmektedir. Örgüt çalışanlarının, mevcut kaynakların başarı beklentilerine denk bir şekilde uygun ve adil olarak dağıtıldığını algılaması gerekmektedir.

1.13.4. Rosen ve Berger'e Göre Örgüt Sağlığı

Rosen (1991), çeşitli kaynaklara dayanarak üç yıllık çalışmasının sonucunda, çalışan gelişimini ve örgütsel etkinliği destekleyen örgütlerin faaliyetlerinin sekiz temel değere dayandığını tespit etmiştir. Bu değerler; *“herkese saygı, liderlik, değişim yönetimi, sürekli öğrenme, çalışanlara değer verme, yanlış işlerin uzun vadeli yatırımlara zarar vermesi, farklılıkların yönetimi ve iş-aile dengesi”*dir. Bu değerler, sağlıklı ve başarılı çalışanlarla sağlıklı ve üretken örgütleri bir araya getiren bir aracı olarak nitelendirilmektedir. Sağlıklı örgütlerin bu değerlere olan bağlılıklarını örgütsel iş ve işleyişlerine yansıtması gerekmektedir. Bu temel değerlerden yola çıkarak on üç boyutlu örgüt sağlığı modeli geliştirilmiştir. Bu boyutlar (Murphy ve Cooper, 2000: 4):

- Açık iletişim
- Çalışan bağlılığı
- Öğrenme ve yenilenme
- Farklılığa değer verme
- Örgütsel adalet
- Eşit ve tarafsız ödüllendirme
- İş güvencesi
- İnsan odaklı teknoloji

- Örgüt sağlığını geliştiren bir çevre
- Anlam ifade eden bir iş
- Aile/iş/özel hayat dengesi kurma
- Sosyal sorumluluk
- Çevreyi koruma

Bu sıralanan boyutların her birinin hem çalışanlarda hem de örgütlerde bulunması durumunda örgütlerin sağlıklı olduğundan bahsedilebilmektedir (Murphy ve Cooper, 2000: 4).

Arzu edildiği gibi, örgütler ve işgörenler her zaman birlikte çok iyi şekilde çalışmamaktadır. Bazı istenmeyen durumlardan sonra, çalışma ortamları karmaşık bir hale gelebilir, iletişimde kopma ve çalışan ilişkilerinde bozulmalar yaşanabilir. Çalışanların stresli olduğu ve işten memnun olmadığı durumlarda örgütler sağlıklı hale gelir, dolayısıyla çalışma ortamında verimsizlik, çalışanlar arasındaki iletişimde de kopmalar yaşanabilir. Sağlıklı yapıdaki örgütlerde, problemlerin önceden tahmin edilebilmesi oldukça güçtür (Rosen ve Berger, 1992: 5-16'den aktaran Gül, 2018: 35). Sağlıklı ve canlı bir örgüt işgörenlerini sadece kar elde etme aracı olarak görmeyen, onlara iyi davranan, çalışmalarını için rahat bir ortam hazırlayan, güçlendiren geniş kapsamlı bir yer olarak nitelendirilmektedir (Rosen ve Berger, 1992: 9-10' den aktaran Emhan, 2005: 124).

Rosen ve Berger (1992), sağlıklı bir örgütte bulunması gereken değerleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (Rosen ve Berger, 1992'den aktaran Gül, 2018: 35-36):

- 1) Kendini Tanıma ve Gelişime Bağlılık:** Sahip olunan personelin geliştirilmesi ve anlaşılmasına bağlılığı nitelendirir. Öğrenen örgütler, kendini tanımaya adanmış örgütlerdir. Çalışanların alınan kararlara katılımı vardır, takdir edilirler ve maliyet unsuru olarak görülmezler. İnsan sermayesine olan yatırım yaygındır.
- 2) Nezaket ve Anlayış İnanç:** Nezaket örgütün temel prensiplerindedir. Sağlıklı örgütte her çalışan saygı görür ve örgüte kattığı değer kadar takdir edilir. Sağlıklı örgütlerde verilen sözler eylemelere dönüşür. Yöneticilerin

söyledikleri ve yaptıkları arasında büyük oranda tutarlılık vardır. Ayrıca yöneticiler, ödüllerin dağıtımında ve eleştirel noktalarda her zaman adildir.

- 3) **Kişisel Farklılıklara Saygı:** Kişilerarası farklılıklara saygı duyan çalışanlar, çevresindeki kişilerin farklı görünebileceği, farklı davranabileceği, farklı kültürel ortamda yetişmeler bile benzer yetenek ve değerlere sahip olabileceğinin farkındadırlar.
- 4) **Ortaklık Ruhu:** Bu değer, birlikteliğe, ortak çabanın gücüne, takım çalışmasının değerine olan inancı ifade etmektedir. Sağlıklı örgütler bu türden güçlü ilişkilere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. “*Örgütte herkes bir lider, herkes bir takipçi*” sloganı vardır.
- 5) **Sağlık ve Refah İçin Yüksek Öncelik:** Çalışma ortamının hem psikolojik hem de fiziksel iklimi örgütün durumunu yansıtmaktadır. Sağlıklı örgütlerde çalışanların sağlık ve refah düzeyi yüksektir.
- 6) **Esneklik ve Değişim İçin Takdir Etme:** Örgütlerde değişim kaçınılmaz bir durumdur ve çalışanlar bu değişime uyum sağlanmasında aktif rol oynamalıdır. Böylelikle, esneklik yeni durumlara ve zorluklara karşı bir tutum olarak kabul edilir.
- 7) **Ürün ve Süreç Tutkusu:** Çalışanlar, örgütün misyonunu, amacını, hedefini ve bunları neden yapacaklarını bilirler. Uzun vadeli hedeflere bağlılık esastır. Sağlıklı örgütlerde, ürünler ve süreçler ürün ve üretimi doğru yapılan işlerin sonucu olarak görürler.

1.14. McKinsey’in Örgüt Sağlığı İndeksi

McKinsey, 100 ülkede 1500’den fazla örgütün çalışanlarına ve yöneticilerine yönetim uygulamaları hakkında yönelttikleri sorularla örgütlerin sağlık durumlarını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde ettikleri bulgular şu şekilde sıralamışlardır (Gagnon vd., 2017: 2):

-Örgütler sağlıklarını iyileştirirlerse daha iyi performans gösterirler.

-Sağsız örgütler, sağlıklarını geliştirme ihtimali en yüksek olan örgütlerdir.

-Sağlıklarını geliştirmede en önde olan örgütler finansal açıdan da büyük kazanım elde ederler.

McKinsey'in örgütlerin sağlık durumlarını belirlemede kullandığı ve 9 boyuta ayırdığı örgüt sağlığı indeksi aşağıdaki Tablo 1.9'da görüldüğü gibidir.

Tablo 1.9. McKinsey'in Örgüt Sağlığı İndeksi

Yönetim Uygulamaları	Örgütsel Çıktılar
Paylaşılan vizyon Stratejik açıklık Çalışan katılımı	Yönlendirme
Yukarıdan aşağıya yenilik Aşağıdan yukarıya yenilik Bilgi paylaşımı	Yenilik ve Öğrenme
Otoriter liderlik Danışan liderlik Destekleyici liderlik Meydan okuyucu liderlik	Liderlik
Bireysel performans incelemesi Operasyonel yönetim Finansal yönetim Profesyonel standartlar Risk yönetimi	Koordinasyon ve Kontrol
Yetenek edinme Yetenek geliştirme Süreç tabanlı yetenekler Dış kaynaklı uzmanlık	Yetenekler
Anlamlı değerler İlham verici liderler Kariyer fırsatları Finansal teşvikler Ödüller ve tanıma	Motivasyon

Açıklık ve doğruluk İç rekabet Operasyonel olarak disipline edilme Yaratıcılık ve girişimcilik	İş Çevresi
Rol açıklığı Performans sözleşmeleri Sonuç yönetimi Kişisel mülkiyet	Hesap Verebilirlik
Dış fikirleri yakalamak Müşteri odaklılık Rekabetçi bakış İş ortaklığı Devlet/Toplum ilişkileri	Dış Yönelim

Kaynak: Gagnon vd., 2017: 3.

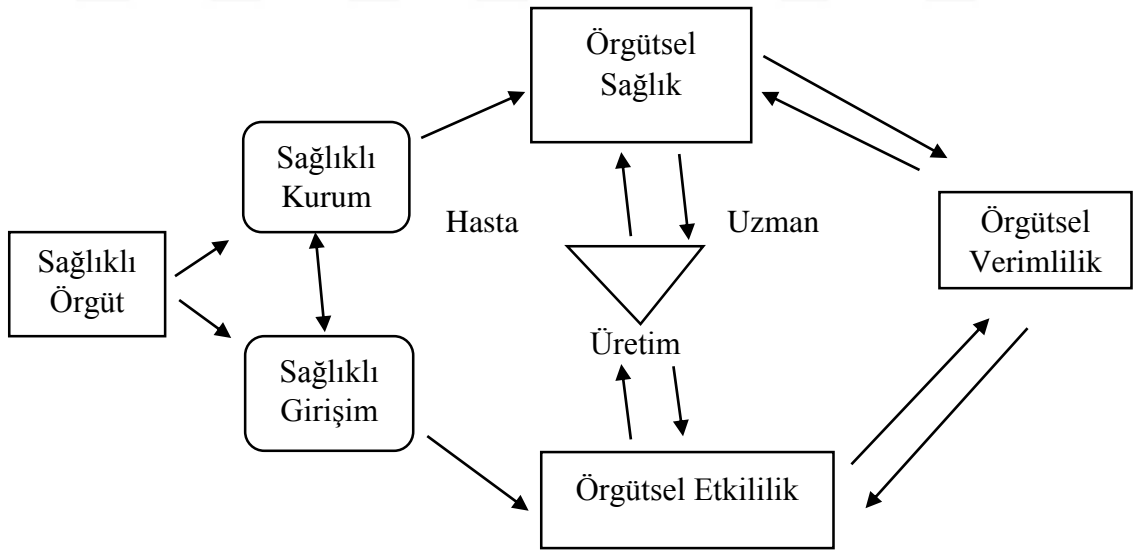
Örgütlerdeki yönetim uygulamaları sonucunda çeşitli çıktılar oluşmakta, bu çıktılara göre de örgütlerin sağlık durumları değerlendirilebilmektedir. Uygun yönlendirme, yenilik ve öğrenmeye açıklık, etkin liderlik, iyi bir koordinasyon ve kontrol sistemi, yeteneklerin geliştirilmesi, motivasyonun yüksek tutulması, iyi bir iş çevresi, işle ilgili geri bildirimlerin sağlanması, dış çevreyle iyi ilişkiler kurulması örgüt sağlığının belirleyicileri arasında sayılabilmektedir.

1.15. Sağlık Kurumlarında Örgüt Sağlığı

Sürekli değişimle karşı karşıya kaldığımız günümüz iş dünyasında, bu değişimlerle mücadele etmek zorunda kalan kurumlardan bir tanesi de sağlık kurumlarıdır. Sağlık kurumları konumları itibarıyla hem dinamik hem de değişken bir çevrede yer almaktadır. Sağlık kurumlarının yöneticileri ve çalışanları verimliliklerini artırabilmek için oldukça karmaşık problemlerle mücadele etmek zorundadırlar. Artan hizmet beklentileri ile kıt kaynakların dengelenmesi ve beraberinde genel sağlık bakım kalitesinin iyileştirilmesi yerine getirilmeye çalışılan temel yükümlülüklerdendir (Öztürk ve Arslantaş, 2022: 77). Sağlık kurumları, hasta bireylerin sağlıklarına kavuşmalarına aracılık ederken kendi örgüt sağlığını koruma ve iyileştirme çalışmalarını da ihmal etmemelidir. Toplum için sağlıklı

bireyler ne kadar önemliyse topluma hizmet edecek sağlıklı örgütlerde bir o kadar önemlidir. Bireysel sağlığı korumamızı sağlayan sağlık kurumlarının da sağlıklı bir yapıda olması işleyişlerini etkin ve verimli sürdürebilmeleri açısından önemlidir.

Sağlıkçılar, örgüt sağlığı kavramını çalışanların işyerindeki hem fiziki hem de ruh sağlığını göz önünde bulundurarak, örgütün sağlık ve güvenlik açısından elverişliliği ve fiziki şartların çalışanlara uygunluğu olarak nitelendirmektedir (Aytaç, 2003). Orvik ve Axelsson (2012: 799), sağlık kurumlarında ters değer piramidi ile örgüt sağlığını açıklamaya çalışmıştır. En üst kısmında hastaların bulunduğu normatif bir değer piramidi örgüt sağlığı için en uygun olabilecek yapı olarak gösterilmiştir. Ancak, uzmanların sağlığı ile ilgili endişelerin artmasıyla birlikte, hastaları ve uzmanları en üste koyan ters bir örgüt sağlığı piramidi oluşturmak gerekmiştir. Hastaların ve uzmanların sağlığı için aynı anda duyulan endişeyle üretimin verimliliğine yönelik duyulan endişe örgüt sağlığının sağlanabilmesi için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Ters değer piramidi ve bunun örgüt sağlığı, verimlilik ve etkililik ile ilişkisi Şekil 1.4 'de gösterildiği gibidir (Orvik ve Axelsson, 2012: 799).



Kaynak: Orvik ve Axelson 2012: 799.

Şekil 1.4. Sağlık Kuruluşlarında Ters Değer Piramidi Olarak Örgüt Sağlığı

Sağlık kuruluşlarının örgüt sağlıklarını koruyabilmeleri için hastaların, tüm sağlık çalışanlarının ve üretkenliğin temel merkezde yer aldığı bir sistemde etkililiğin ve verimliliğin sağlanabilmesi gerekmektedir.

Bir örgütün iletişim sistemi, örgütün sağlıklı olup olmadığının temel belirleyicilerindendir. Sağlık kuruluşlarında da iletişim, üretkenlik ve verimlilik için hayati önem taşımaktadır. (Hicks, 2011: 90). Bir sağlık kuruluşunda, iyi bir iletişim ağının oluşturulması örgüt sağlığını korumada büyük rol oynayabilir. Bu nedenle, sağlıklı bir örgüt yapısı için liderlerin iletişime çok daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

1.16. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler

Örgütlerin misyon ve vizyonunu gerçekleştirme gücüne sahip olup sağlıklı bir şekilde yaşamlarını devam ettirmeleri gerekse de bazı örgütlerin sağlık durumları bozulup hasta duruma gelebilmektedir. Örgütlerin, problemlere neden olan etmenleri belirleyip ortadan kaldırarak sağlıklı yapılarının sürekliliğini sağlaması önemlidir. Örgütler, bazı özelliklerine göre sağlıklı ve sağlıksız şeklinde farklılaşabilmektedir. Örgütlerin kendi sağlık durumlarını ölçerek değerlendirmeleri ve olumsuz durumları ortadan kaldırmaları gerekir. Aşağıda sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özellikleri açıklanacaktır.

1.16.1. Sağlıklı Örgütler

Sağlıklı örgütlerde, faaliyetler verimli bir şekilde yürütülürken sağlıksız örgütlerde süreçlerde arızalar ve başarısızlıklar meydana gelmektedir. Örgütün sağlığını koruyabilmesi için, işlevsel süreçlerindeki zayıflıkların ve arızaların kaynağını belirlemesi gerekmektedir (Xenidis ve Theocharous, 2014: 565). Örgütün sağlığını olumsuz etkileyen faktörleri belirleyerek ortadan kaldırma çabası, sağlığına kavuşmadaki ilk adımı olarak değerlendirilebilir.

Sürekli değişimin yaşandığı çalışma ortamında, sağlıklı bir yapıya sahip örgütlerin bu yaşanan değişimlere daha çabuk uyum sağlayabileceği alanyazında sıklıkla ifade edilmektedir (Uras, 2000: 2). Ayrıca sağlıklı örgütlerde, güven ve anlayışa dayalı örgüt içi iletişim vardır. Güven ve sağlık birbirine bağlı ve birbirlerini etkiler durumdadır (Homans, 1950'den aktaran Ekşi vd., 2020: 388).

Sağlıklı bir örgüt, çalışanlarının o örgütün bir üyesi olmaktan kıvanç duyduğu ve zevkle çalıştığı bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda, bu örgütlerde çalışanların üretkenlik ve verimlilik düzeyleri daha yüksektir (Lyden ve Klingele, 2000: 3). Sağlıklı bir örgüt, misyonunu gerçekleştiren ve bununla birlikte üyelerinin öğrenmesine, gelişmesine ve büyümesine destek sağlayan örgüttür (Dive, 2004: 3). Sağlık, bir örgütün içindeyken görebileceğiniz ve hissedebileceğiniz bir şeydir ve sürdürülebilir performans için ön koşuldur (Gagnon vd., 2017: 4).

Hoy vd., (1996: 25), Parsoncu bakış açısıyla okul sağlığını göz önünde bulundurarak sağlıklı bir örgütü, temel gereksinimlerini karşılayıp tüm işlevlerin uyum içinde yerine getirebilen, çevreden gelen yıkıcı güçlerle mücadele edebilen, tüm enerjisini misyonunu gerçekleştirmeye harcayan yapıda olduğunu ifade etmişlerdir. Sağlıklı örgütlerde, iş görenler, yöneticiler, iş verenler ve topluluklar iş birliği içinde uyumlu bir şekilde çalışmaktadır. Yani sağlıklı örgütler, çevrelerine uyum sağlayabilen, belirlediği hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilen, iş birlikçi çalışmayı çalışanlarına aşılayabilen yapıya sahiptirler.

Quik vd., (2007: 192-193), bireysel sağlık özelliklerinden yola çıkarak örgüt sağlığını aynı başlıklardan oluşan üç boyutta kategorize etmişlerdir. Örgüt sağlığını, sağlıklı bireyler ve sağlıklı örgütlerin özellikleri üzerinde “*amaçlı yaşam sürdürme, kaliteli iletişim ve pozitif öz saygı ve hâkimiyet*” boyutları etrafında çerçevlendirmişlerdir. Ayrıca, örgüt sağlığında, liderin ana merkezde rol oynadığı ve hem bireysel hem de örgütsel sağlığı meydana getiren mihenk taşı olduğunu ifade etmişlerdir. Aşağıdaki Tablo 1.10 ve Tablo 1.11’de sırasıyla sağlıklı bireylerin ve sağlıklı örgütlerin özellikleri sıralanmıştır:

Tablo 1.10. Sağlıklı Bireylerin Özellikleri

1) Amaçlı Yaşam Sürdürme
Açık misyon ve hedefler
Değer sistemi içinde dengeli yaşam
İş birliği
Üretkenlik
Amaç odaklı çalışma

Daha yüksek amaçlar
Daha iyiye ulaşma ve başarma tutku ve motivasyonu
2) Kaliteli İletişim
Güçlü, pozitif birbirine bağlı sosyal destek sitemi
Duygusal yeterlilik
Aile bireyleri ve diğer önemli kişilerle samimi ilişki
İletişim yeterliliği
3) Pozitif Öz-saygı ve Hâkimiyet
Mizah
Umut ve iyimserlik
Öz yeterlilik ve kendine güven
Duygusal yeterliliğin bir boyutu olarak benlik farkındalığı
Öznel iyi olma ve mutluluk
Dayanıklılık, özgüven ve uyum sağlama becerisi
Dinçlik, fiziksel ve zihinsel enerji
Kişisel meydan okuma ve gelişme hedefleri

Kaynak: Quik vd., 2007: 193

Tablo 1.11. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri

1) Amaçlı Yaşam Sürdürme
Açıkça belirlenmiş misyon ve vizyon
Toplumsal katkı
Bütünlük
Kalite odaklılık
İlkeli olma
Büyüme için fırsat sağlama
Başarıyı ödüllendirme ve takdir etme
2) Kaliteli İletişim
Etkin iletişim normları
Dürüstlük ve adalet
Güven ve güvenlik standartları
Ortak amaç ve bütüne ait olma duygusu

Kişilerin, becerilerinin ve düşüncelerinin çeşitliliğinin benimsenmesi ve teşvik edilmesi
Dayanışma ve pozitif yakın ilişki
Ekip başarılarında onurlanmak
Güçlü sosyal desteklerle yüksek özerklik
3) Pozitif Öz-saygı ve Hâkimiyet
Dengeyi sağlamak
Gelişme fırsatları
Sorunlar için destek sistemleri
Uygun destek sistemleri
Fiziksel açıdan uygun çalışma ortamı
Yüksek güvenlik

Kaynak: Quik vd., 2007: 194

Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri birbirinden farklılaştıran çeşitli nitelikler bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgütün profili nasıldır, nelerden oluşur diye sorduğumuzda, aşağıda sıralanan özellikleri cevap olarak gösterebiliriz (Beckhard, 2006: 951-952):

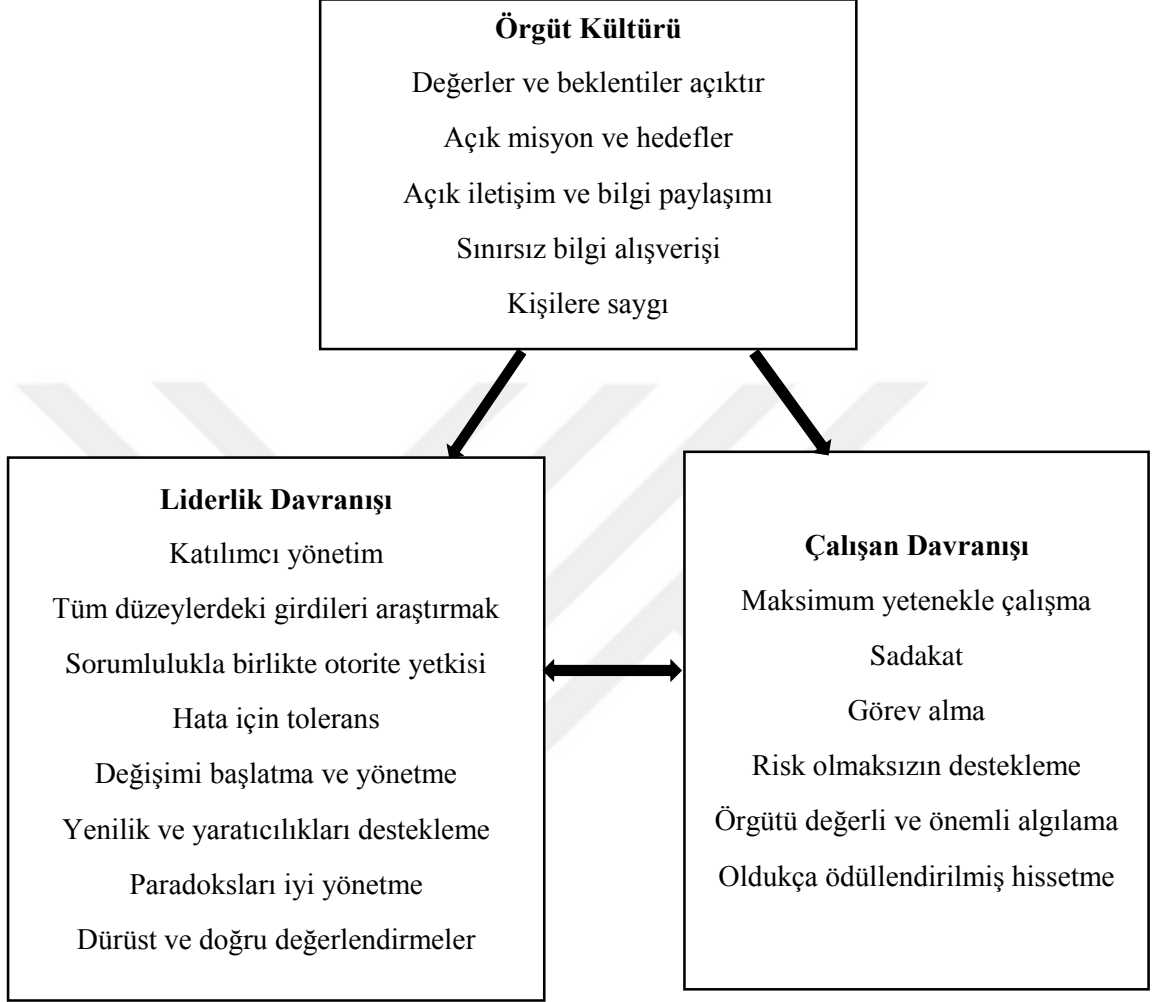
- Güncel bilgileri edinmek için güçlü bir algılama sistemine sahiptir.
- Güçlü bir amaç duygusu vardır ve vizyonlar gerçekleştirilmeye gayret gösterilir.
- Ekip yönetimi vardır.
- Müşterilere ve çalışanlara saygı duyulur.
- Bilgi odaklı yönetim vardır.
- Gerekli tüm bilgilerin mevcut olduğu müşteriye en yakın düzeyde kararların alınması teşvik edilir.
- Açık iletişim sistemi vardır.

- Ödül sistemleri, işle uyumlu ve bireysel gelişimi destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Yöneticiler ve çalışma ekipleri hem performans hem de iyileştirme hedeflerine göre değerlendirilir.
- Öğrenen örgüt tarzı benimsenir.
- Yeniliğe, yaratıcılığa ve farklı düşünce yapılarına açıktır.
- İş-yaşam dengesini sağlayabilecek politikaları vardır.
- Çevreyi koruma, sanatı destekleme, sosyal vatandaşlık kurumsal politikalarıdır.
- Kalite ve güvenlik bilincine gereken önem verilir.

Örgütlerde, çalışanlar arasında iş birliğinin olması, örgütün sağlıklı bir yapıda olmasının bir başka göstergesindedir. Çalışma gruplarına yönelik oryantasyon faaliyetleri çalışanlar arasında iş birliğinin ve farklı ekip üyeleri arasındaki ilişkilerin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarının moral-motivasyonunu yükseltici ve yenilikçi davranışları teşvik edici eğitim programlarının düzenlenmesi örgütün sağlığının gelişmesine katkı sağlayabilir. Örgütlerin, sağlıklı yapıya ulaşmak için gayret göstermeleri, uzun vadede örgüt hedeflerine ulaşılmasına ve sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır (Singh ve Jha, 2017: 14). Örgüt sağlığını geliştirmenin temel noktalarından bir tanesi de çalışanların iyi oluşlarını ve örgütsel etkinliği sağlayacak stratejiler geliştirmektir. Örgüt çalışanlarını örgütün mevcut uygulamalarının kapsamlı ve sistematik bir şekilde değerlendirmesi sürecine dahil etmek ve bu değerlendirmeyi çalışanların iyi oluşlarına ve performanslarına odaklanan sürekli iyileştirme programlarına bağlamak önemlidir (Griffin vd., 2000: 15-16).

Bruhn (2001: 149-150), Şekil 1.5’de gösterildiği gibi örgütü sağlıklı kılan belirli özellikler olduğunu ifade etmiştir. Bir örgütün kültürü örgütsel davranış için kaynak oluşturmaktadır. Kültür tarafından şekillendirilen örgütün psikolojik durumu çalışanların ruh haline etki etmektedir. Örgütün kültürü büyük ölçüde örgütün liderleri tarafından oluşturulmaktadır. Bir örgütün lideri değiştiği zaman, örgütte hâkim olan kültürde değişime uğrar. Aynı şekilde çalışanların değişmesi de örgüt kültürünü değiştiren diğer faktörlerdendir. Bruhn (2001), sağlıklı örgütlerin özelliklerini örgüt kültürü, liderlerin davranışı ve çalışanların davranışı olmak üzere üç başlığa ayırarak sıralamıştır. Örgütün önemli üç parçasını oluşturan kültür-lider-çalışan öğelerinin üçünde sağlanan olumlu

çıkıtlar bir bütün halinde örgütün genelini sağlıklı hale getirebilmektedir. Örneğin, açık iletişim ve bilgi paylaşımının olduğu kültürde, yenilik ve yaratıcılığı destekleyen liderle maksimumun yetenekle çalışan işgörenlerin olduğu örgüt sağlıklı yapıdadır denilebilir.



Kaynak: (Bruhn, 2001: 150).

Şekil 1.5. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri

1.16.2. Sağlıksız Örgütler

Örgütlerde, insanlar gibi hasta olabilirler. Hasta yani sağlıksız olarak değerlendirilen örgütler işlevsel değildir. Örgütlerin sağlık durumları, o örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilme becerisiyle bağlantılı bir durumdur (Childers, 1985: 4'ten aktaran Uras, 2000: 1). Örgüt sağlıklı olmadan, örgüt çalışanları hem fiziksel hem de ruhsal olarak yetersiz olacaktır. Bu durum, çalışanların performanslarını düşürecek ve örgütün hedeflerine ulaşma sürecini kesintiye uğratacaktır (Mahmoudi vd., 2021: 12).

Sağlıksız örgütlerin yanlış karar alma eğilimleri daha yüksektir. Ayrıca, çalışanlara verilen iş tanımları bu örgütlerde daha kısıtlıdır (Adiati vd., 2021: 2).

Tıpkı insanların bir hastalığa yakalanmadan sağlıklı olmanın kıymetini anlamadıkları gibi örgütlerde bir problemle karşılaşmadan, iş yapış tarzlarına ve uygulanan politikalara gereken önemi göstermemektedir. Örgüt yönetimi bir kriz durumuyla karşılaşmadan örgütün sağlığını ölçme gereksinimi duymamaktadır (Nadler, 1970'ten aktaran Ardiç ve Polatçı, 2007: 138). Bu durum, hastalığı çok ilerlemiş, erken tanı şansını kaybetmiş bireylerin tedavilerinin zor olması durumuyla benzerlik göstermektedir. Bu yüzden hem bireyler hem de örgütler sağlıklarını kaybetmeden gereken tedbirleri almalıdır.

Örgütler, problemlerin ihmal edilmesi ve önleyici tedbirlerin alınmaması, değişime gösterilen direnç, hoşgörüsüzlük, liderlerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine duyarsızlığı ve güçlerinden gelen kibri gibi nedenlerden dolayı hastalanabilirler. Örgütlerde hastalık durumu çok nadiren ani bir şekilde gerçekleşir. Genellikle hastalık öncesi belirtiler vardır; bu belirtiler göz ardı edilirse zamanla örgüt yetersiz hale gelir. Örgütlerdeki hastalık durumu, örgüt dışındaki kişiler tarafından çok daha net bir şekilde gözlemlenebilen bir durumdur (Bruhn, 2001: 153).

Lyden ve Klingele (2000: 3), sağlıksız yapıda olan örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Karlılığı ve üretkenliği düşük,
- Devamsızlık oranı yüksek,
- Açık iletişim kanalları engellenmiş,
- Karar alma yetkisi üst yönetimde toplanmış,
- Örgütsel bağlılığı eksiklik,
- Motivasyon ve moral seviyesi düşük,
- Kurumsal itibarı çalışanlar tarafından göz ardı edilmiş,
- Etik olmayan davranışlara sahip,
- Hedef belirlemede ve liderlikte eksiklik,

- Eğitim ve geliştirme programlarının olmayan,
- Çalışanlar arasında güven eksikliğinin olması.

Bu sıralanan özellikler, her sağlıklı organizmada olduğu gibi örgütlerde de problemin varlığının göstergesidir. Bu sorunlar arttıkça örgütün sağlığı zayıflamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler bu sorunları iyi gözlemlemeli ve gerekli müdahaleyi zamanında yapmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000: 3).

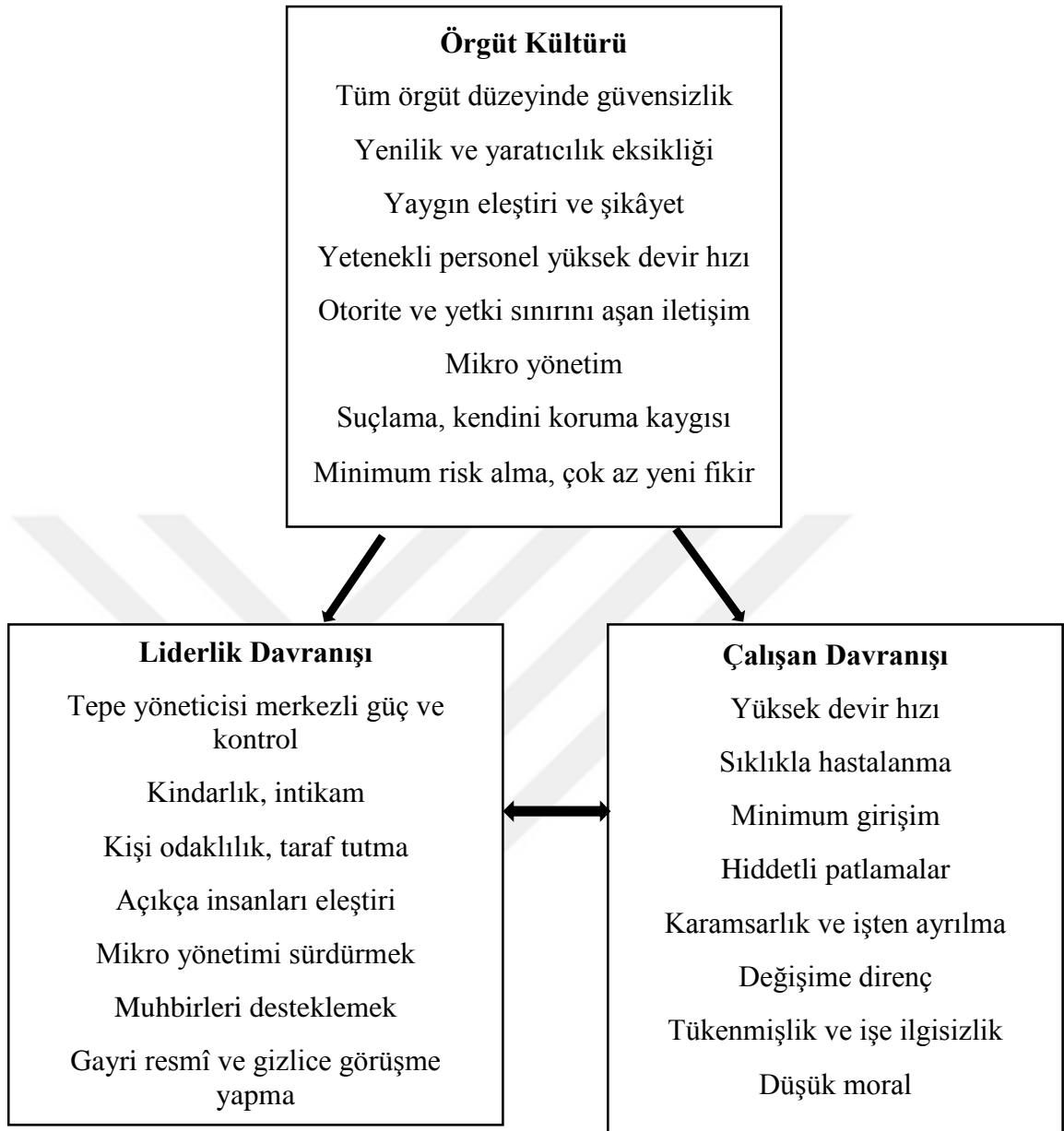
Örgütlerin yaşam döngülerinde sağlıklı olmalarına neden olan etmenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Dive, 2004: 3).

- Yanlış stratejilerin uygulanması,
- Örgüt tasarımının güçsüzlüğü,
- Stratejilerin belirsizliği,
- Örgüt kültürü,
- Çalışanların niteliği.

Dive (2004)'nin belirttiği gibi, örgüt kültürünün örgüt üyelerince benimsenmemesi, örgütsel stratejilerin yanlış ve eksik olması, örgüt tasarımının misyon, vizyon ve işgöreneklere uygun yapılmaması, çalışanların işlerini yapabilmeye bilgi ve becerisine sahip olmaması gibi nedenler örgütleri sağlıklı yapan etkenlerdir.

Örgütler sağlıklı veya fonksiyonel bozuklukları olduğunda bir süre daha üretken olmaya devam edebilirler. Örgütlerin hastalığı akut ise verimlilikte düşüş yaşanmayabilir. Fakat hastalık tedavi edilmeyip kronik hale dönüştüğünde verimsizlik kaçınılmaz olacaktır. Örgüt sağlığının üretkenliği öngörmesinden dolayı örgütlerin sağlık durumlarını düzenli olarak ölçmesi avantaj sağlamaktadır (Bruhn, 2001: 147).

Bruhn (2001: 153), örgütlerde sağlıklı olmanın bazı belirtilerini aşağıdaki şekilde listelemiştir. Sağlıklı örgütlerdeki gibi, sağlıklı örgütlerin özelliklerini de örgüt kültürü, liderlik davranışı ve çalışan davranışı başlıkları altında toplamıştır.



Kaynak: (Bruhn, 2001: 153).

Şekil 1.6. Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri

1.17. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunluğunda örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik ile ilişki içinde olduğu, bu kavramlarla iç içe geçtiği ve bu kavramlardan etkilendiği ortaya konulmaktadır (U-senyang vd., 2017b; Türker, 2010).

Örgüt sağlığı, örgütün tüm çıkar grupları arasında dengeli bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için örgütün bağlayıcı ve birleştirici bir

kültüre sahip olması gerekmektedir. Sağlıklı örgüt kültürünün varlığı doğru işlerin meydana çıkmasında katkı sağlayacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 142). Dolayısıyla örgüt sağlığının örgüt kültüründen etkilenmemesi mümkün görünmemektedir.

Örgüt sağlığını etkileyen faktörlerden bir tanesi de liderliktir. Sağlıklı örgütlerin merkezinde liderler bulunmaktadır. Sağlıklı örgütler sağlıklı liderler ve sağlıklı bireylerden meydana gelmektedir. Sağlıklı lider, canlı, üretken ve amaçlı bir örgütün pozitif enerjisini ve coşkusunu artıran temel itici güçtür (Quick vd., 2007:190). Özellikle dönüşümcü liderlik özelliğinin örgüt sağlığını daha çok etkilediği görülmektedir (Korkmaz, 2007; Cengiz, 2008; U-senyang vd., 2017a; U-senyang vd., 2017b; Sandıkcı vd., 2015).

Örgüt sağlığını etkileyen örgütsel faktörlerden bir tanesi de örgütsel bağlılıktır (U-senyang vd., 2017a; U-senyang vd., 2017b; Yüceler vd., 2013; Gül, 2018). Örgütte var olan bağlılık örgütün sağlık durumuna pozitif yönde etki etmektedir. Örgütsel bağlılık hem örgüt sağlığını etkileyen bir etmen hem de örgüt sağlığının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu iki pozitif durumun örgütlerde varlığı önem arz etmektedir.

Kafraj vd., (2013: 1450) örgüt sağlığını etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmaları sonucunda, örgütsel olanakların, ödemelerin, finansal ödüllerin, liderliğin, denetim durumu ve iletişim durumu gibi yönetim yapılarının ve motivasyon ile ilgili değişkenlerin örgüt sağlığı üzerinde dikkate değer bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, örgütsel erdemlilik (Kotbaş ve Kahveci, 2019), işe tutkunluk (Singh, 2021), algılanan örgütsel destek (Gül vd., 2020), örgüt içi iletişim, değişim yeterliliği ve örgüte duyulan güven (Erbil, 2017) gibi durumlar örgüt sağlığını pozitif yönde etkilerken; örgütlerde var olan stresin örgüt sağlığını negatif etkilediği görülmektedir (Kan Sönmez, 2019; Gül, 2007).

1.18. Örgüt Sağlığının Sonuçları

Örgütlerin sağlıklı yapıya sahip olmaları her şeyden önemlisi yaşam döngülerinin devamlılığını sağlamaktadır. Yaşamlarını devam ettirmelerine olan katkısıyla birlikte sağlıklı örgütlerde sağlıklı olanlara kıyasla pozitif çıktılar elde edilmekte, etkinlik ve verimlilik sağlanabilmektedir.

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan araştırma bulgularına göre örgüt sağlığının bazı sonuçları aşağıda sıralandığı gibidir:

- Örgütsel güveni artırır (Ayduğ ve Ağaoğlu, 2017; Ekşi vd., 2020)
- Yaşam doyumunu artırır (Ekşi vd., 2020)
- Örgüt içi iletişim becerilerini artırır (Ertuş ve Töre, 2016)
- Örgütsel bağlılığı artırır (Gökyer ve Bakcak, 2018; Gül ve Tüfekçi, 2019)
- İş motivasyonunu artırır (Güçlü vd., 2014)
- Performansı artırır (Gül, 2007; Alashkar ve Al-Kasasbeh, 2022; Şahin, 2020)
- Lider-üye etkileşimi ve whistleblowingi artırır (Çiçeklioğlu ve Kale, 2021)

1.19. Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi

Örgüt sağlığı kavramı, herhangi bir koşuldan bağımsız olarak örgütün durumunu yansıtır ve örgütsel performans ve dayanıklılık gibi kavramları içine alır. Önceden belirlenmiş kalite standartlarına uyan performans çıktılarıyla örgütün refah durumunu belirlemede bir ölçüdür (Xenidis ve Theocharous, 2014: 568-569).

Örgütlerin sağlıklarını güçlendirmek için aşağıda belirtilen konulara önem verilmesi gerekmektedir (Miles, 1969: 376'dan aktaran Yüceler vd., 2013: 785):

- Kişisel gelişimi desteklemek
- İyi bir iletişim sistemi kurmak
- Bilgi akışının güçlendirmek
- Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak
- Uzman desteği

Örgüt sağlığının geliştirilmesi, örgütler için en önemli kaynaklardan olan iş gücünün elde tutulabilmesi için gerekli hale gelmiştir. Yöneticiler, iş görenlerin bağlılıklarını artırmak ve işten ayrılmaları azaltmak için örgüt sağlığını artırma yönünde çaba sarf etmelidir. Örgütü sağlıklı hale getirmek ve bu durumu geliştirilmek, maliyetleri düşürme, iş tatmini, bağlılık, performans, etkinlik ve iş gören sağlığı gibi konuları artırma yönünde katkı sağlamaktadır. Böylelikle örgütlerde hem etkinlik hem de verimlilik artış gösterip maliyetlerde düşüş yaşanacak ve sağlıklı örgütler diğer örgütlere kıyasla rekabet

avantajı elde etmiş olacaktır (Yüceler vd., 2013: 787; Ardiç ve Polatçı, 2007: 139). Ayrıca psikolojik güçlendirme ve işe tutkunluk gibi çalışanlarla ilgili konuların ele alınması, bir örgütün sağlığının artırılmasına yardımcı olabilecek diğer davranışlardır (Singh 2021: 264).

Örgütlerin sağlıklarını iyileştirme çabaları kısa vadeli planlarına ulaşmalarına katkı sağlayacaktır. Sağlığı artırmaya yönelik çabalar örgütlere ek yük gibi görünse de aslında örgütte yapılan işlerin yapılış tarzlarının değiştirilmesiyle alakalıdır. Çalışanlarla kurulan iletişim şeklinin değiştirilmesi, örgütün misyon ve vizyonunun çalışanlara ilham vererek harekete geçirecek şekilde paylaşılması, daha yenilikçi ve etkili bir liderlik tarzının benimsenmesi atılacak adımlar arasında yer alabilir. Örgütün sağlığını iyileştirmesi diğer faaliyetlerinde de iyileşmeyi kısa zaman içerisinde sağlamaktadır (Gagnon vd., 2017: 11). Kısa süre içinden örgütte gözle görülebilecek tarzda iyileşmelerin sağlanabilmesi için örgüt sağlığına gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. Hiçbir çaba sarfetmemektense, örgüt içinde yapılacak basit uygulamalarla örgüt sağlığı kontrol altında tutulabilir.

Bir örgütün kültürü örgütün üyelerini bir arada tutmaya yarayan ortak değerlerden oluşmaktadır (Köse vd., 2001: 228). Örgüt kültürünü oluşturan en önemli faktörlerden olan değerler örgüt sağlığının oluşturulmasında da etkilidir. Kriger ve Hanson (1999), sağlıklı örgüt oluşturma temelinin bazı evrensel değerlerden oluştuğunu ileri sürerek, bu değerlerin, örgütlerin maddi ve manevi hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olduğu belirtmişlerdir. Örgüt sağlığını oluşturmak için örgütlerde olması gereken sekiz değer ve yedi destekleyici faaliyet aşağıda ifade edildiği gibidir (Kriger ve Hanson, 1999: 304):

Tablo 1.12. Örgüt Sağlığı Oluşturmak İçin Değerler ve Faaliyetler

Gerekli temel değerler Dürüstlük ve doğruluk Güven Alçakgönüllülük Bağışlayıcılık Merhamet Minnet Duyma Hizmetkarlık Sükûnet ve huzur
Destekleyici faaliyetler Değerlerle tutarlı davranış sergileme Ahlak ve etiğin önemini vurgulayan bir iklim yaratmak Farklı bakış açıları, değerler ve inançlara saygı duymak Hayal gücü, ilham ve farkındalık geliştirmek Gerçekçi olmayan beklentilere kapılmamak Başkalarının çabalarının ve başarılarının tanımak Mevcut yetenekleri ve güçlü yönleri sömürmeden örgütte çalışan herkesin gelişmesine katkı sunacak örgütsel süreçleri oluşturmak

Kaynak: Kriger ve Hanson, 1999: 304.

Tablo 1.12’de sıralana değerleri örgüt üyelerine aşılıp, destekleyici faaliyetleri örgüt uygulamalarının geneline yayabilmek örgütü daha sağlıklı duruma getirebilir. Dürüstlük, güven, bağışlayıcılık, merhamet gibi değerler örgütsel erdemi (Cameron vd., 2004) nitelendiren üstün özellikler olarak da ifade edilmektedir. Dolayısıyla, erdemli davranışların sergilendiği örgütlerin daha sağlıklı yapıda olacağını ifade edebiliriz.

Sağlıklı bir örgütün kurulabilmesi için işyerinde yerine getirilmesi gereken bir takım örgütsel uygulamalar vardır. Bunlar (Gül, 2007:323-324):

- Açık hedefler belirlemek,
- Örgütsel başarıları kutlamak,
- Paylaşılan değerler oluşturmak,

- Çalışanlara işin görülmesinde gerekli olan tüm araç, gereç ve ekipmanı temin etmek,
- Bilgi transferi ve iletişimini geliştirmek
- Açık-dürüst bir ödüllendirme sistemi kurmak.

1.20. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgüt sağlığı konusuyla ilgili literatür incelendiğinde, konunun işletmelerde ve okullarda sıklıkla uygulandığı dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmalarda örgüt sağlığı kavramı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, örgütsel adalet, liderlik gibi çeşitli konularla ilişkilendirilmiştir. Yerli ve yabancı literatür incelenmiş ve örgüt sağlığıyla ilgili yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Tsui ve Cheng (1999), örgüt sağlığı ve öğretmenlerin bağlılık düzeyleri ilişkisini belirlemek için yaptıkları araştırmada, moral, saygı ve örgütsel bütünlük gibi üç örgüt sağlığı faktörünün öğretmenlerin bazı bireysel özellikleriyle etkileşiminin öğretmen bağlılığıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmek için ulusal bir çalışmada Gökyer ve Bakcak (2018) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, çalışmaları sonucunda, örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki saptamışlardır.

Örgüt sağlığının öncüllerini tespit edebilmek için yaptıkları çalışmalarında U-senyang vd., (2017a) örgütsel bağlılığın, örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığı üzerinde doğrudan etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık yoluyla örgüt sağlığı üzerinde dolaylı etkileri olduğu ve dönüşümcü liderliğin de örgütsel adalet yoluyla örgüt sağlığı üzerinde dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt sağlığı ve örgütsel adalet etkileşimini test etmek için Türkan vd., (2018), sağlık çalışanları üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda örgüt sağlığı algısı üzerinde örgütsel adalet algısının anlamlı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel adalet algısı boyutlarının da örgüt sağlığı algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bu araştırma sonucunda ortaya konulmuştur.

Ağduğ ve Ağaoğlu (2017), öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarıyla örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları çalışmalarında, örgüt sağlığı ile örgütsel güven seviyeleri arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu

tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada, Ekşi vd., (2020) örgüt sağlığı, örgütsel güven ve yaşam doyumu ilişkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, örgüt sağlığı ve örgütsel güven algılarının yaşam doyumlarını büyük ölçüde ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, örgüt sağlığının örgütsel güveni de pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Marjani ve Rezaian (2016), çalışmalarında örgüt sağlığının boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, ayrıca iş tatmininin örgütsel performansı da olumlu etkilediği bulgularını elde etmişlerdir. Tuğal vd., (2017), örgüt sağlığının, iş tatmini ve yabancılaşma düzeyine etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünü tespit etmek için yaptıkları araştırma sonucunda, örgüt sağlığının çalışanların yabancılaşma düzeyine etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü olduğu; iş tatmininde ise aracı rolü olmadığı sonucuna varmışlardır. Bir başka çalışmada Arslan (2019), örgüt sağlığı ile öz yeterlilik inancı ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, öz yeterlilik inancının, örgüt sağlığı ve iş tatmini arasında kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu araştırmanın farklı bir bulgusu olarak tespit edilmiştir.

Singh ve Jha (2021), çalışan refahı ve örgüt sağlığı arasında simbiyotik bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, çalışan refahı ile örgüt sağlığı arasında pozitif ilişkinin olduğu fakat simbiyotik bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, örgüt sağlığının iyi olduğunda çalışanların refahının da iyi olacağını ancak bunun tersinin olmayacağını göstermektedir. Al Haraisa ve Al Haraizah (2021), örgütsel iklimin örgütsel itibar üzerindeki etkisinde örgütsel sağlığın aracı rolünü tespit etmek için yaptıkları çalışmalarında, örgütsel iklimin örgüt sağlığı üzerinde; örgüt sağlığının da örgütsel itibar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, örgüt iklimi ile örgütsel itibar arasındaki ilişkide örgüt sağlığının aracılık etkisinin varlığını da ortaya koymuşlardır. Mahmoudi vd., (2021), örgüt sağlığı ve örgütsel girişimcilik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptıkları çalışmalarında örgüt sağlığının örgütsel girişimciliğe doğrudan ilişkili olduğunu; örgüt sağlığının geliştirilmesiyle örgütsel girişimciliğinde artacağını ortaya koymuşlardır.

Örgüt sağlığı ile ilişkisi merak edilen konulardan bir tanesi de stres olmuştur. Bu doğrultuda Gül (2007), iş stresi, örgüt sağlığı ve performans arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, örgütsel sağlığın performans ile pozitif yönde

ve anlamlı, iş stresi ile negatif yönde ve anlamlı ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, performans ile stres arasında ilişki bulunmamıştır. Farklı bir çalışmada Kan Sönmez (2019), örgütsel stresin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamış ve araştırma sonucunda örgütsel stres ve örgüt sağlığı arasında negatif ve kuvvetli bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Buluç (2008), örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt sağlığının yönetsel ve teknik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ertaş ve Töre (2016), örgüt içi iletişim becerileri ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, örgütteki iletişim yeteneklerinin yeterli seviyede olmasının örgüt sağlığını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Hırlak vd., (2018), işe yabancılaşma ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, örgüt sağlığının kaynak kullanımı dışında kalan tüm boyutları ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Gül vd., (2020), algılanan örgütsel desteğin örgüt sağlığına etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında algılanan örgütsel destekle örgüt sağlığı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tunçer Helvacıoğlu ve Fırın (2021), örgüt sağlığının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt sağlığının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sandıkcı vd., (2015), örgüt sağlığı ile genel olarak dönüştürücü liderlik davranış algıları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu sonucunu yaptıkları çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Bakan vd., (2018), örgüt sağlığı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmalarında, tükenmişlik algısının örgüt sağlığını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmanın da değişkeni olan örgütsel erdem ile örgüt sağlığının ilişkisi ulusal yazında sadece Kotbaş ve Kahveci (2019) tarafından araştırılmıştır. Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin öğretmenlerin algılarına göre incelendiği bu çalışmada, örgütsel erdem ile örgüt sağlığı geneli ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı

bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Böylelikle, örgütsel erdemin örgüt sağlığına yönelik anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu çalışma sonuçlarına göre örgüt sağlığı ile ilişkisi olan bazı kavramlar aşağıda Tablo 1.13’de gösterildiği gibidir:

Tablo 1.13. Örgüt Sağlığı ile İlişkili Kavramlar

Örgüt Sağlığı ile Pozitif İlişkili Kavramlar		Örgüt Sağlığı ile Negatif İlişkili Kavramlar
Örgütsel Bağlılık	Performans	İş Stresi
Örgütsel Vatandaşlık	Öz Yeterlilik	Örgütsel Stres
Örgütsel Erdem	Örgütsel Güven	Tükenmişlik
Örgütsel Adalet	İş tatmini	
Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Destek	
Örgüt İçi İletişim Becerileri	Örgütsel İtibar	
Yaşam Doyumu	Örgütsel Girişimcilik	
Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet	Çalışan Refahı	

Yapılan araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi örgüt sağlıklı yapıya sahip olduğunda beraberinde birçok olumlu durum gerçekleşirken olumsuz durumların meydana gelmesi de engellenebilmektedir. Bundan dolayı, örgütlerin fiziksel ve psikolojik sağlık durumunun sürekli iyileştirilmesi, yaşanabilecek olumsuzluklara karşı bağışıklık sistemlerinin sürekli güçlü tutulması gerekmektedir. Hastalandıklarında vakit kaybetmeden uygun bir şekilde tedavi edilmelidirler. Hastalığın başlarında olumsuz bir etki meydana gelmiyor gibi görünse de hastalığın ilerlemesi örgütün tedavi edilemez duruma gelmesine hatta yaşamının son bulmasına bile neden olabilir.

1.21. İşe Tutkunluk ve Örgüt Sağlığı İlişkisi

Örgütler inovasyon, örgütsel performans, rekabet gücü ve dolayısıyla iş başarısı söz konusu olduğunda çalışanların kritik bir öneme sahip olduğunu gün geçtikçe daha iyi anlamaktadır. Bundan dolayı örgütlerin gelişimine katkı sağlayan, yaratıcı, işe tutkunlukları yüksek çalışanları örgüte çekebilmek ve elde tutabilmek için örgütlerin daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir (Bakker ve Schaufelli, 2008: 147). Bir çalışanın olumlu özelliklere sahip olması örgütsel düzeyde birçok arzulanan çıktılara öncülük ettiğinden örgütler bu nitelikteki çalışanlara sahip olmak isterler. Bir çalışanda olması arzu edilen olumlu özelliklerden bir tanesinin de işe tutkunluk olduğu ifade edilebilir. İşe tutkunluk son zamanlarda, örgütlerin rekabet edebilme ve sürekliliğini sağlayabilme gücü olarak ifade edebileceğimiz örgüt sağlığının belirlenmesinde kullanılan iyi bir gösterge haline dönüşmüştür. İşe tutkunluk, çalışma ortamının özellikleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından gelen öncüllerinden dolayı daha önemli ve popüler hale gelmiştir. Çünkü, bu öncüller kontrol altına alınabilir ve müdahale edilebilir niteliktedir. Bu durum, çalışanların işe tutkunluklarının büyük ölçüde örgüt liderleri ve örgütsel uygulamalar tarafından gerçekleştirilebilir olmasını sağlamaktadır. İşe tutkunluğun önemli hale gelmesinin bir diğer nedeni de çalışan-işveren ilişkilerindeki farklılaşmadır. Ekonominin daha çok üretimden hizmet sektörüne doğru yön değiştirmesi, işverenlerin günümüzde daha çok bilgiye yönelik iş görenlere, yenilik ve fikir yaratma gibi iş gören çıktılarına bağımlı olması rekabet avantajı elde edebilmek için çalışanların işe tutkunluklarını örgütler için önemli hale getirmiştir (Brown, 2011: 3-4).

Çalışanın üzüntüsü, stresi, mutluluğu, iş tatmini, işine bağlılığı gibi etmenler bireysel düzeyde örgütün sağlık durumunu yansıtan faktörlerdir. Dolayısıyla örgütün sağlıklı olabilmesi için örgüt üyelerinin de bireysel olarak sağlıklı olması gerekir (McHugh vd., 2003: 16). Bir çalışanın işine karşı pozitif tutumları yani psikolojik açıdan sağlıklı olması işe tutkunluğunu; örgütün sorunsuz bir şekilde işleyişini sürdürebilmesi de örgütün sağlığını ortaya koymaktadır. Yani çalışan ve örgütün genel iyilik halinin işe tutkunluk ve örgüt sağlığından geçtiğini ifade edebiliriz.

Örgütlerde işe tutkunluğu artırmak için uygulanan stratejiler arasında örgüt sağlığı ve bireysel sağlığı (iyi oluş) bir arada oluşturmayı hedefleyen eğitim programlarının geliştirilmesi bulunmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007, 2008'den aktaran Burke ve El

Kot, 2010: 55). Çalışanların işe tutkunluklarının yüksek olması hem bireysel sağlıklarını hem de örgüt sağlığını pozitif etkilemektedir. Nitekim, Hakanen vd., (2006), işe tutkunluğun kişisel sağlık ve çalışabilirlik ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütlerin işe tutkun çalışanlara sahip olmasının ne kadar önemli olduğu buradan anlaşılmaktadır. Çünkü çalışan ve örgütün aynı anda sağlıklı yapıda olması örgütü misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilme noktalarında başarılı kılacak faktörlerdendir.

İşe tutkunluğun bireysel sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak örgütlere fayda sağlamaktadır. Schaufeli ve Salanova (2008: 391)'ya göre işe tutkunluğun yüksek olmasının örgütlerde oluşturduğu olumlu sonuçlardan bir tanesi de örgütlerin rekabet gücü olan, etkili ve sağlıklı olmasına olan katkısıdır. Gagnon vd., (2017: 2), örgüt sağlığının örgüt kültürü ve işe tutkunlukla birlikte, ortak bir vizyon belirleme, bu vizyona uyum sağlayarak etkili bir şekilde yürütme, yenilik ve yaratıcılık çerçevesinde kendini yenileyebilme yeteneklerini de içerdiğini ifade etmektedir.

İşe tutkunluk ve örgüt sağlığı arasındaki pozitif ilişki araştırmacılar tarafından dile getirilse de konuyla ilgili çok fazla ampirik çalışma bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalardan bir tanesi Singh (2021: 270) tarafından 524 bilim insanından elde edilen verilerle yapılan çalışmadır. Bu çalışma sonucunda, işe tutkunluğun örgüt sağlığı ile pozitif ilişkili olduğu ve işe tutkunluğun örgüt sağlığını iyileştirmede önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bir başka araştırmada, Shekari vd., (2016), hemşirelerin işe tutkunluk düzeylerindeki eksikliklerin toplum sağlığını olumsuz etkilemesi varsayımından yola çıkarak işe tutkunluk kavramını yaygınlaştırmayı ve bu kavramı etkileyen faktörleri belirlenmeyi amaçlamışlardır. İşe tutkunluğu etkileyen faktörlerden bir tanesinin de örgüt sağlığı olduğunu ifade ederek, örgüt sağlığının hemşirelerin işe tutkunluk düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 199 hemşirenin katılımıyla yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt sağlığının ve tüm alt boyutlarının işe tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Ulusal bir çalışmada, işe tutkunluğun antitezi olarak nitelendirilen tükenmişlik algısıyla örgüt sağlığı ilişkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bakan vd., (2018) tarafından yapılan çalışmada, tükenmişlik algısının örgüt sağlığını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen, tükenmişliğin örgüt sağlığını olumsuz etkilediği

bulgusuna dayanarak, tükenmişliğin tam zıttı olarak değerlendirilen işe tutkunluğun örgüt sağlığını pozitif etkileyebileceği çıkarımını yapabiliriz.

Özetle, örgütün sahip olduğu çalışanların işe tutkunluk düzeyleri ne kadar fazlaysa, örgütün sağlık düzeyinin de o kadar iyi olacağı ifade edilebilir. Örgütlerin sağlıklarını artırmak için uyguladığı stratejilere çalışanlarının işe tutkunluklarını artırma çabası da eklenebilir. Böylelikle hem örgütler daha sağlıklı hale gelir hem de çalışanlar psikolojik açıdan daha sağlıklı olurlar. İki tarafın sağlıklı yapıda olması sürdürülebilir başarı için önem arz etmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUK, ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖRGÜTSEL ERDEM İLİŞKİSİ

Çalışma hayatında, işgörenlerin sergiledikleri davranışlardan sadece olumsuz olanlara yönelmek, iş çıktılarında yalnızca olumsuz olanlarıyla ilgilenmek çalışma hayatını içinde kaybolunan karmaşık bir yer haline getirecektir. Örgütlerin en önemli parçalarından olan işgörenler, donanımları, verimlilikleri ve değişim yaratmaya olan meyilleriyle çalışma ortamında pozitif olaylar meydana getireceklerdir. Bu yüzden, çalışanların yalnızca olumsuz yönlerine değil iyi yönlerine de bakılması gerekmektedir. Günümüzde artık işyerinde olumsuz faktörleri azaltmak kadar olumlu olan davranışları da artırmanın önemli olduğunun farkına varılmıştır. Bu farkındalığın nedeni olarak pozitif psikoloji ve bunun örgütlere yansımaları olan pozitif örgütsel davranış gösterilebilir. Pozitif psikoloji, işgörenlerin mutluluğu üzerine odaklanıp, neyin yanlış olduğunun değil de neyin doğru olduğunun üzerinde duran bir kavramken; pozitif örgütsel davranış, genel olarak örgütün sahip olduğu iş gücünün psikolojik kapasitesini konu alan bir çalışma alanıdır (Doğanay, 2018: 135; Özen Kutanis ve Yıldız, 2014: 136). Pozitif davranışlara olan ilgi artmasıyla, pozitif bir durum olarak değerlendirebileceğimiz erdem konusuyla ilgili, örgütlerin, okulların ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların yaptığı çalışmalarda da artış olduğu görülmektedir (Vallet, 2010: 131).

Çalışmamızın bu kısmında, erdem kavramı, örgütsel erdemlilik kavramı, örgütsel erdemliliğin boyutları, örgütsel erdemliliğin faydaları, örgütsel erdemliliğin sonuçları ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar açıklanacaktır.

2.1.Erdem Kavramı

Erdem kavramı, felsefenin bir konusu olarak daha fazla çalışılmış olsa da bir işgören özelliği olması bakımından yönetim biliminin çalışma konuları arasında da yer almaktadır (Şener, 2018: 5). Erdemli olmak, kişilerin en iyi olma arzularını ifade etmektedir. Erdem, Yunancada mükemmellik anlamına gelen “arete” kelimesinden türetilmiştir ve insanların üstün olmalarını sağlayan özellikleri nitelendirmektedir (Caza vd., 2004: 173). Arete sözcüğü, “*amacın ve fonksiyonun tamamlanması kişinin*

potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmesi ya da kişinin doğasını açığa çıkarması” anlamlarını ifade etmektedir (Küçükalp, 2008: 73).

Türk Dil Kurumu Sözlüklerinde erdemın tanımı *“Ahlakın övdüğü iyi olma, alçak gönüllülük, yiğitlik, doğruluk vb. niteliklerin genel adı, fazilet; insanın ruhsal olgunluğu”* şeklinde yapılmışken erdemlilik *“erdemli olma durumu, faziletlilik”* şeklinde ifade edilmiştir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2019). İngilizcede erdem “virtue”, Latince de ise “virtus” olarak ifade edilmekte ve dilimizde “virtüöz” olarak geçmektedir (Yücel ve Palabıyık, 2016: 212). Arıkan’a (2018: 596) göre erdem kavramı genel bir ifadeyle, *“ahlaki iyiye yönlendiren belirli değerler üzerine temellenen somut davranışsal tavırların soyut kavramsal karşılığı”* olarak nitelendirilmiştir. Homerik manzumelerde ise erdem, her türlü üstünlük için kullanılan bir kavram olmuştur (Özcan, 2019: 258).

Erdem, davranışlarımıza yansıyan ahlaki bir kişilik özelliğidir ve erdem sahibi bir kişi, toplum tarafından kabul görmüş ahlaki değerlerden *“çalışkanlık, duygusal akıl, şeref, adalet, yardımseverlik, merhamet”* gibi niteliklere bağlı olan kişi olarak nitelendirilmektedir (Ocak, 2011: 81).

Erdem, tanımlaması kolay olmayan bir kavram olmakla birlikte, bazı farklı tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tapan, 2019: 2-3):

- Erdem, kendini yenileyebilme ve güvenilir olma, dayanışma, hoşgörü ve alçak gönüllülüktür.
- Kararlılık, paylaşımcılık, topluma ve çevreye hizmet etmektir.
- Cesurluk, ağzı sıkılık, akılcı davranma ve vicdan muhasebesi yapabilmektir.
- Dışarıdan gelen bir baskıya maruz kalmadan özgürce davranabilmektir.
- Erdem, aşırı uçlarda bulunmak yerine ölçülü ve dengeli olmaktır.
- Özgürlüğe giden yolda cesaretin yol arkadaşıdır.
- İnsanın kendini tanıması ve bilmesidir.
- Davranışlarımızın tüm sorumluluğunu bilmek, mağdur rolü oynamamaktır.

İlk Yunan filozoflarının *“İnsanın iyiliği nedir/nereden gelir?”* sorusunu sormaları, onların kişilik ve karakteri, özellikle de erdemi incelemeye sevk etmiştir. Sokrates,

Platon, Aristoteles, Augustine, Aquinas ve diğerk birçok filozof erdemi, bir kişiyi iyi bir insan yapan karakteristik özellikler olarak tanımlamışlardır (Peterson ve Seligman, 2004: 10). Erdemlilik, etik ve ahlaki düşünce gibi kavramlardan çok farklı değildir fakat onların daha da ilerisindedir. Etik ve ahlaki düşünce, nelerin gerekli ve yeterli olduğuna odaklanmışken, erdem en üstün insan olma potansiyeline odaklanmaktadır (Cameron ve Caza, 2002: 35). Peterson ve Seligman (2004: 36), kültürler arası benzerlik gösteren 6 temel erdem ortaya koymuşlardır. Bunlar:

- *Cesaret,*
- *Adalet,*
- *İnsanlık,*
- *Ölçülülük,*
- *Üstünlük ve*
- *Bilgelik* olarak sıralanmıştır.

Aristoteles erdem kavramını, bir kişiye ait imkanların oluşmasını mümkün kılan etkinlikteki mükemmellik anlamında kullanmışken, Paracelsus her şeyin bireysel özelliği olarak ifade etmiştir. Nasıl ki her bir nesnenin, çiçeğin, taşın kendine has niteliklerinin birleşiminden oluşan bir erdemi varsa insanın da kendi türüne has öne çıkan özelliklerinin toplamı, bir insanın biricikliği erdemini oluşturmaktadır. Kişi kendi erdemini geliştirerek erdemli kişi olmaktadır (Yörük, 1994: 26).

Erdemlilik, en iyi insan özelliği, mükemmellik ve onurlu davranış olarak bilinmektedir (Gök, 2020: 91). Toplumun önemli bir parçası olan örgütler açısından bakıldığında erdemlilik, bir örgütün çalışanlarının sahip olabileceği en yüksek durumu göstermektedir (Asad vd., 2017: 37). İşgören seçimi yaparken farklı birçok değerlendirme yapan örgütlerin, çalışanlarında arayacağı önemli bir özelliğinde erdemlilik olacağını ifade edebiliriz.

Gerçek huzur, mutluluk ve toplum refahına erdemli olmakla ulaşılabileceğini ortaya koyan birçok düşünür erdem sahibi olmanın bireyler için çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Doğu ve Batı Filozoflarınca benzer şekillerde ifade edilen erdem, insanı iyi yapan özellikler olarak tanımlanmıştır. Toplumsal refah ve düzen içinse erdem sahibi

yöneticilerin var olması gerektiği düşünürlerin ortak fikri olmuştur (Alparslan ve Yastıoğlu, 2018: 630). Erdemler, Doğu ve Batı Filozoflarına ve yönetici erdemlerine göre aşağıdaki tabloda gösterildiği şekliyle özetlenmiştir.

Tablo 2.1. Erdemlerin Doğu/Batı Filozoflarına ve Yönetici Erdemlerine Göre Özet Tasnifi

Doğu Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi	Düşünür	İfade Edilen Eylemler						
	Konfüçyüs	İnsanîyet	Adalet	Görgü	Bilgelik	Samimiyet	İlmîlilik	Aşkînlık
Farabi	Bilgelik	Cömertlik	İffet	İncelik	Sadakat	Dostluk	Adalet	
İbni Sina	İffet	Bilgelik	Adalet	Yiğitlik				
İbni Miskeveyh	Bilgelik	İffet	Cesaret	Adalet				
İbni Hazm	Adalet	Akıl	Cesaret	Cömertlik				
El-İsfahani	İffet	Kavrayış	Cesaret	Adalet				
El-Gazali	Bilgelik	İffet	Cesaret	Adalet				
Tusi	Bilgelik	Yiğitlik	İffet	Adalet				
Batı Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi	Platon	Bilgelik	Cesaret	Ölçülülük	Adalet			
	Aristoteles	Yiğitlik	Ölçülülük	Cömertlik	Ruh Yüceliği	Öfkeye hâkim olma	Doğruluk	Sevecenlik
	Aquinas	Cesaret	İlmîlilik	Adalet	Bilgelik	İnanç	Umut	
	Spinoza	Sevgi	Diğergam Olma	Alçak Gönüllülük	Cömertlik	Ölçülülük	Şükran	Affedici Olma
	Hackett ve Wang	Cesaret	Adalet	İhtiyatlılık	İnsanîyet	Dürüstlük		

Kaynak: Alparslan ve Yastıoğlu, 2018: 632

Erdemler, kişilere ve genel olarak topluma fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, erdemli davranışların sergilenmemesi beraberinde bazı olumsuzlukları da getirmektedir. Bu olumsuzluklar, kişilerin davranışlarının toplumsal kurallardan uzaklaşması, insanın gelişimine katkıda bulunan özelliklerin belirlenmesinin

zorlaşması ve sorunlara erdem temelli çözümler bulmanın güçleşmesi olarak sıralanabilir (Burke vd., 2009: 203).

Erdem kavramını açıklarken kullanılan “ahlak, etik, değer, insanlık, iyilik, mutluluk” gibi kavramlara bakılarak erdem kavramının değeri daha iyi anlaşılabilir. Erdem kavramı, sıralanan tüm bu kavramlara çatı ve temel oluşturmaktadır. Erdem kavramı tanımlanırken sıklıkla kullanılan ahlak ve etik kavramlarıyla karşılaştırılması aşağıda Tablo 2.2’de gösterilmiştir (Şener, 2018: 9).

Tablo 2.2. Erdem ve İlişkili Kavramların Farklı Değişkenler Yönünden Karşılaştırılması

Değişkenler	Ahlak	Etik	Erdem
Kaynağı	Değerler, Toplumsal Normlar	Mesleki, Ahlâki İlkeler	Kendililik Bilinci, Mutluluk Arayışı
Etki Alanı	Birey	Toplum	Birey/Toplum
İfade Şekli	Emir ve Zorlama	Genel Zorlama	Zorlama Yok
Somutluk/Soyutluk	Somut	Soyut	Somut
Önkoşullu Olma Durumu	Akıl	Akıl	Ahlak
Yerellik/Evrensellik	Yerel	Evrensel	Evrensel
İçeriği	Değerler	Değerler ve Ahlak	Değerler ve Olumlu Tutumlar

Kaynak: Şener, 2018: 10.

Erdemlilik aynı zamanda etik, vatandaşlık veya sosyal sorumluluk gibi kavramların ötesine geçen bir kavramdır. Bu kavramlar, örgütlerde olması istenen geleneksel amaçlara odaklanırken, erdemlilik, karşılıklıktan bağımsız olarak başkalarına fayda sağlamaya yönelik bu motivasyonların ötesine geçen davranışları ifade etmektedir (Cameron, 2003). Aşağıdaki Tablo 2.3’te erdemlilik ve diğer benzer kavramlarla arasındaki bazı kavramsal farklılıkları özetlemektedir.

Tablo 2.3. Erdemlilik ve Diğer Benzer Kavramlardan Farklılıkları

Benzer Kavramlar		Erdem
Etik	Yükümlülüğüm nedir? Zarardan nasıl kaçınılabilir?	Asalet veren nedir? İyi davranış nasıl ortaya çıkarılır?
Ahlaklılık	Doğru nedir? Ahlaklılık nedir?	En iyi davranış nedir? Onurluluk nedir?
Değerler	Temel varsayımlar, beklentiler ve yönelimler nelerdir? Normatif olan ve varsayılan nedir?	İyilik nedir? Hayat veren nedir?
Etkililik	Hedeflerimize ulaşıyor, değer yaratıyor ve başarılı bir performans sergiliyor muyuz? Başarılı şekilde rekabet edebiliyor muyuz?	En iyimizi besleyebiliyor muyuz? En yüksek insan potansiyelinin peşinde miyiz?
Öz yeterlilik	Hedeflerimize nasıl ulaşabiliriz? Başkalarından daha iyi yapabilir miyiz? Eşsizliğimiz nedir?	Yaptığımız işlerde derin bir amaç var mıdır? Başkalarının içerisindeki gücü ortaya çıkarabilir miyiz?
Sosyal Sorumluluk	Örgütün beklentisi nedir? Fayda veya katkıları nasıl elde edebiliriz?	Yardımseverlik nedir? Başkalarının gelişimine nasıl yardım edebiliriz?
Vatandaşlık	Ortak paylaşımımız nedir? Topluma nasıl geri verebiliriz?	İçimizdeki en yüksek nedir? Yapılacak doğru şey nedir?

Kaynak: Cameron, 2003.

2.2. Örgütsel Erdemlilik Kavramı

Çalışma hayatında, erdem, umut, onur gibi kavramlar rekabetçi çalışma ortamıyla bağdaştırılmadığı için erdemlilik konusuna gereken önem verilmemiştir (Caza vd., 2004: 173). Erdem kavramı daha çok felsefe, din ve sosyal çalışmaların konusu olarak karşımıza çıksa da pozitif psikolojiye olan ilginin artmasıyla örgütsel erdem de son zamanlarda ilgi

çekmeyi başarmış konular arasında yer almaktadır (Şener, 2018: 19). Pozitif psikolojinin gelişim göstermesiyle, çalışma hayatında etik standartların ve erdemin ne kadar ihtiyaç duyulan konular olduğu gün yüzüne çıkmıştır. Böylelikle, erdem yalnızca bireysel boyutta değil örgütsel anlamda da ilgi odağı haline gelmiştir (Akyüz ve Alici, 2019: 410). Ahlaka verilen önemin artmasıyla birlikte çalışma hayatı için de önemi fark edilen erdem kavramı, örgütsel davranış alanında da çalışılmaya başlanan konulardan olmuştur. Tıpkı toplumların erdemi aradığı gibi artık örgütlerde de erdemli bireylerin ve erdemli çalışma ortamlarının arzu edildiği görülmektedir. Böylelikle erdemin, örgütsel düzeyde giderek artan öneme sahip olacağı düşünülmektedir (Alparslan ve Yastıoğlu, 2018: 630-631).

Erdem, kişinin üzerine düşen görevi yapabilmesidir. Kişi, insan olarak görevlerini bilir ve gereğini yaparsa erdemli davranış sergilemiş olur. Kâr amacı güden ya da gütmeyen her örgütün de erdem sahibi olması gerekir. Özellikle ekonomik amaçlı örgütlerde erdemli olmak, işletmenin devamlılığını sağlayacak unsurlardandır. Çünkü erdem, örgütlerin itibarı ve geleceği açısından önem arz etmektedir (Torlak, 2008: 68).

Yönetmel ve örgütsel araştırmalarda, örgütlere yaşam kaynağı olan ve geliştiren yönlerden çok problemlerin çözümü, rakiplerle mücadele, kar elde etme, eksikliklerin giderilmesi gibi konulara daha çok önem verilmiştir. Bu nedenle örgütsel erdemle alakalı örgütsel sorunlara kıyasla daha az bilgi sahibi olunmuştur (Cameron vd., 2004: 3). Örgütsel erdemlilik, örgütte olumlu davranışların ortaya çıkmasına öncülük eden yetenek, nitelik ve kaynakları temsil etmektedir (Cameron ve Caza, 2002: 35). Erdemliğin niteliğini bir örgüte atfetmek, örgütün üyeleri açısından erdemli faaliyetlere izin verdiği ve desteklediği anlamına gelmektedir. Örgütsel erdemlilik, örgütün üyelerinin üstün ve yükselen davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel erdemin genel olarak tanımı, kişilerin davranışlarını, ortak faaliyetlerini, kültürel nitelikleri veya bir örgütte erdemli davranışların geliştirilerek sürdürülmesinin sağlanabilmesidir (Cameron vd., 2004: 3).

Erdemli bir örgüt geleneksel etik kodların önüne geçerek kendi içinde çalışanlarına erdemleri aşılacaktır (Asad vd., 2017: 38). Erkmn ve Esen (2012: 109), örgütsel erdemliliği, erdemli davranışların yaygınlaştırılıp devamlı hale getirilmesine katkı sağlayan kişilerin toplu eylemleri ve kültürel özellikleri olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre; neyin doğru olduğunu gösteren “ahlaki iyilik”; kişisel gelişim, ahlaklılık, insan gücü, kontrol odağı, direnç, anlamlı amaç, üstün ilkeleri niteleyen “insan

etkisi” ve kişinin kendi çıkarına yönelik yarar ve sosyal değer yaratmasını ifade eden “sosyal gelişim” erdemliliğin üç temel özelliğini oluşturmaktadır. Bu üç özellik erdemlilik ile örgütsel çalışmalarda uygunluğu açıklamaya yardımcı olabilecek özelliklerdir. Çünkü tek bir gösterge ile erdemliliğin ölçülmesi mümkün değildir (Cameron vd., 2004: 3).

Erdemlilik hem bireysel hem de ortaklaşa gerçekleştirilen bir durumu nitelendirmektedir. Ortak bir şekilde gerçekleştirilen örgütsel erdemlilik “örgütlerde erdem” ve “örgütler aracılığıyla erdem” şeklinde meydana gelebilir. Örgütlerde erdemlilik, bireylerin iyi bir insan olarak gelişmesine yardımcı olan örgütsel ortamlardaki bireylerin davranışlarıyla ilgilidir. Örgütler aracılığıyla erdemlilik ise, erdemliliği besleyen ve sürdüren örgütlerdeki kolaylaştırıcı faaliyetlerle ilgilidir. Örgütlerde çalışanların ortak bir şekilde sergiledikleri erdemli davranışlar bir bireyin tek başına gerçekleştiremeyeceği eylemlerin yerine getirilmesine katkı sunar. Ayrıca bu durum, insani mükemmelliği arama motivasyonunun örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesine katkı sağlar (Bright vd., 2006: 252).

2.3. Örgütsel Erdemliliğin Boyutları

Cameron vd., 2004 yılında örgütsel erdemlilik algılarını ölçmek için bir araç geliştirmişlerdir. *İyimserlik, bağışlayıcılık, güven, merhamet ve dürüstlükten* oluşan beş faktörlü bir model bulmuşlardır. *İyimserlik boyutu*, örgütte çalışanların büyük zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında bile iyilik yapmayı başaracaklarına dair bir inanca sahip olmaları anlamına gelirken, *bağışlayıcılık*, hataların çabucak affedilmesi ve yüksek performans standartları ile karakterize edilerek bir öğrenme fırsatı olarak kullanılması anlamına gelmektedir. *Güven boyutu*, örgütü nezaket, anlayış ve saygının yönettiğini ve çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine güvendiğini göstermektedir. *Merhamet boyutu*, çalışanların birbirlerini önemsemeleri ve şefkatle davranmaları anlamına gelirken, *dürüstlük boyutu*, doğruluğun, güvenilirliğin ve onurun örgütü sarıp sarmaladığını göstermektedir (Rego vd., 2010: 216-217). Bu boyutlar çerçevesinde örgütsel erdemlilik, *iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılığın* yüksek seviyede olduğu örgütlerde olumlu sapma durumu olarak görülmektedir. Yani erdemlilik, olumlu sapma olarak nitelendirilmektedir (Cameron vd., 2002’den aktaran Telman ve Aşkun Çelik, 2013: 225).

Tablo 2.4. Erdemlilikte Olumlu Sapma

Olay	Olumsuz sapma	Normal	Olumlu Sapma
Fizyoloji	Hastalık	Sağlık	Esenlik
Etkililik	Etkili Olmayan	Etkili	Üstünlük
İlişkiler	Zararlı	Yaralı	Onur Verici
Etik	Etik Olmayan	Etik Olan	Erdemlilik

Kaynak: Cameron, 2003: 53'ten aktaran Bright, Cameron ve Caza, 2006: 250.

Bu tabloya göre erdemlilik normal olarak kabul edilen etik davranışların da üstünde bulunan olumlu sapma durumunu ifade etmektedir. Örgütlerde etik davranışların sergilenmesinin bile ne kadar önemli olduğunu göz önünde bulundurursak erdemli davranışların sergilenmesinin örgütler açısından önemini daha iyi anlayabiliriz. Erdemli davranışların sergilendiği örgütler, olumlu sapma oluşturma kapasiteleri bakımından benzersizdirler. Ahlakın ve etik kodun ötesine geçen özelliklere sahiptirler ve işleyişleri bu yöndedir. Güçlü değerlere sahip bir kültürden daha fazlasını bünyelerinde barındırırlar. Temel yetkinliklerden fazlasını benimserler ve etkili bir performans sergilemekten daha fazlasını yaparlar. (Cameron ve Caza, 2002: 34). Tüm bu olumlu özellikler de erdemli örgütlerin rakiplerinden bir adım önde olmasına katkı sunacak çıktılarla sonuçlanmaktadır.

2.4. Örgütsel Erdemlilik Kültürü Oluşturma

Sahip olunabilecek en üstün değerleri ifade eden erdemliliğin var olduğu örgütlerde elde edilen birçok pozitif çıktı bulunmakla birlikte öne çıkan sonucun yüksek performans (Cameron vd., 2003; Caza vd., 2004) olduğunu ifade edebiliriz. Örgütlerde gerçekleştirilmeye çalışılan en önemli misyonlardan olan yüksek performans olan pozitif katkısı kavramın önemini ortaya koymakta ve örgütlerde erdemliliğin bir kültür haline getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Lawler (2007: 47), yüksek nitelikli çalışanlara ve mükemmel bir yönetim sistemine sahip olan örgütlerin, kendi kendini güçlendiren bir performans artışı döngüsü yarattıklarını belirterek bu durumu erdemli spiraller döngüsü olarak ifade etmiştir. Hem örgüte hem de çalışana artı sağlayan bu durumu oluşturmak için bazı yönetim

uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Yapılması gerekenler ve örnek uygulamalar aşağıdaki gibidir (Lawler, 2007: 51-52):

Değer Önerisi: Örgütler, doğru insanları çekebilmek ve ellerinde tutabilmek için örgütlerini tanıtan bir değer önerisi oluşturmalıdır.

Örnek uygulamalar:

- İstihdama dayalı bir iş sözleşmesi oluşturmak.
- Performansın ödüllendirileceğini taahhüt etmek.

İşe Alım Uygulamaları: Örgütler işe alımda değerlerine, temel yetkinliklerine ve stratejik hedeflerine en uygun kişileri istihdam etmelidir.

Örnek uygulamalar:

- İşin gerçekçi ön tanıtımının yapılması.
- İş için birden fazla adayla görüşmenin sağlanması.

Eğitim ve Geliştirme: Örgütler, çalışanları işlerini daha iyi şekilde yapabilmeleri için sürekli eğitim vermeli, büyüme ve gelişme fırsatları sunmalıdır.

Örnek uygulamalar:

- Örgüt genelinde bilinen, amaçlara yönelik gelişim fırsatları sunulması.
- İnternette iş ilanlarının yayınlanması.

İş Tasarımı: Örgütler, iş ve işleyişlerini çalışanlar için anlamlı olacak, geri bildirim, sorumluluk ve özerklik sağlayacak şekilde tasarlamalıdır.

Örnek uygulamalar:

- Kendi kendini yöneten ekipler oluşturmak.
- Çalışanlarla müşterilerin iletişimlerini geliştirmek.

Misyon, Stratejiler ve Hedefler: Örgütler anlaşılabilir ve çalışanlar tarafından desteklenen strateji ve hedeflerle bir örgütsel misyon geliştirerek, bu misyona uygun hareket etmelidir.

Örnek uygulamalar:

- Misyon geliştirmeye bütün çalışanları dahil etmek.
- Örgütsel değerleri performans yönetim sistemine dahil etmek.

Ödöl Sistemleri: Örgütler, misyon ve vizyonları çerçevesinde temel değerlerini, stratejilerini ve başarıya bağlılıklarını pekiştiren ödöl sistemleri tasarlamalı ve uygulamalıdır.

Örnek uygulamalar:

- Beceri, bilgi ve performansın karşılığı verilmelidir.
- Hisse senedi ve kar paylaşımı planları sunulmalıdır.

Liderlik: Örgütler, bağlılık, güven, başarı ve motivasyonu yüksek bir çalışma ortamı oluşturabilecek yöneticileri istihdam etmeli ve onları sürekli geliştirmelidir.

Örnek uygulamalar:

- Yöneticilerin liderlik tarzlarını değerlendirilip ödüllendirilmelidir.
- Üst düzey yöneticiler için etkili liderlik modeli oluşturulmalıdır.

Örgütlerin, erdemli çalışanlara sahip olmaları kadar erdemli yöneticilere sahip olmaları da örgütsel erdemi sağlamada ve erdemlilik kültürü oluşurmada önemli bir konudur. Çünkü erdemli yöneticiler, örgüte katacakları birçok önemli değer ile örgütün büyüme ve gelişmesine katkı sağlayacaktır. Erdemli yönetici, çalışanlara uygun koşullar sağlayarak yeteneklerini geliştirmelerinde, yeni fikir ve proje ortaya koymalarında, yaptıkları işi kendi yetenekleriyle uyumlaştırmalarında ve tüm çalışanların yüksek performans sergilemelerinde yardımcı olurlar (Bertland, 2009: 26). Çalışanların, yöneticilerinin erdemli davranışlar sergilediğini algılamaları kendi davranışlarını da o yönde değiştirmelerine katkı sunacaktır.

Kendi gelişimlerine katkı sağlayan erdemli spirallerle ilgili belirtilmesi gereken bir konu da bu döngünün pozitif yönde çalıştığı gibi negatif yönde de çalışma ihtimalinin olmasıdır. Örgütlerde, erdemli davranışların farklı erdemli davranışların ortaya çıkmasına aracı olduğu gibi bunun tam tersi durumda mümkün olabilir. Zira örgüt içinde erdemli davranışlar sergilenmiyorsa herhangi bir çalışanında erdemli davranma olasılığı oldukça

düşüktür. Bunun sonucunda da örgütte bir erdemsizlik kültürü meydana gelebilir (Caza, 2017). Bu döngünün pozitif yönde mi yoksa negatif yönde mi işleyeceğini belirleyecek şey iyi tasarlanmış örgütsel uygulamalardan geçmektedir. Örgüt yöneticilerinin de erdemli davranışlar sergileyerek diğer çalışanlara rol model olması, erdemlilik kültürünün başlangıç noktasında yer alarak bu davranışları örgüt genelinde teşvik etmeleri önemlidir.

2.5. Örgütsel Erdemliliğin Faydaları

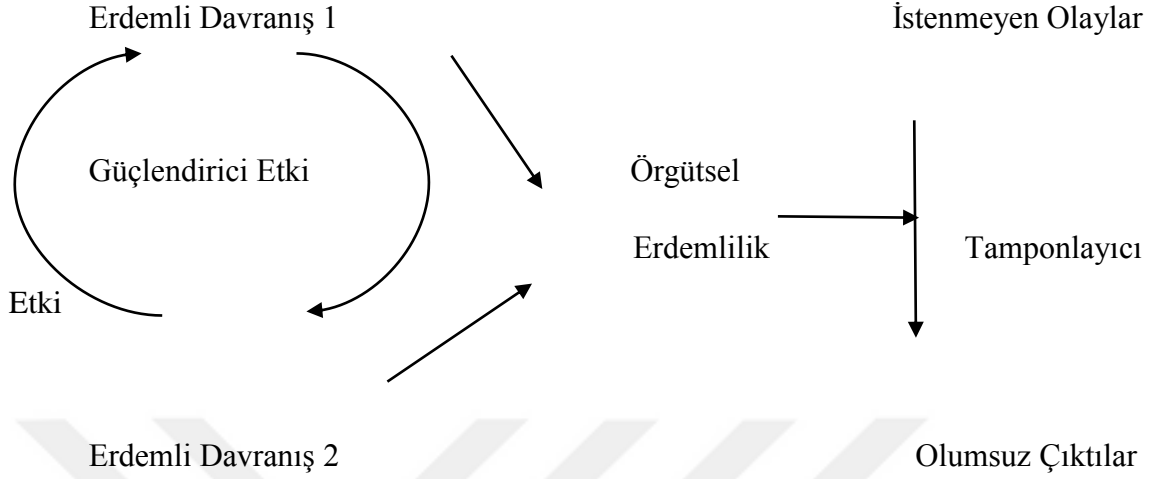
Örgütsel erdemlilik, örgütün çalışanları adına erdemli faaliyetleri mümkün kıldığı ve desteklediğinden dolayı çalışanların yükselen davranışlarını nitelendirmektedir. Örgütlerin sağladığı erdemlilik, çalışanlar adına erdemli davranışların ortaya çıkmasına vesile olan örgüt özelliklerini ifade etmektedir (Gök, 2020: 94). Adiatı vd., (2021: 10) örgütsel erdemliliği, liderlerin örgüt içinde erdemli davranışlar ve politikalarla örgütsel faaliyetleri yürütme, çalışanları dış baskılardan koruma, iş birliğini sağlama yetenekleriyle nitelendirilen bir örgüt sağlığı faktörü olarak tanımlamışlardır.

Örgütün başarısı ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli unsurlardan olan örgütsel erdemliliğin bazı faydaları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Xia ve Weizheng, 2010'dan aktaran Ak ve Erol, 2021: 336):

- İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığına yararlı olması,
- İşgörenlerin saygınlıklarını artırması,
- Çalışanların yaptıkları işi bir neden olarak görmelerini sağlaması,
- Performansı artırması,
- Verimlilik, bağlılık, kalite gibi olumlu çıktılara olan katkısı.

Örgütsel erdemliliğin önemli bir özelliği de örgütlerde güçlendirici ve tamponlayıcı etkisiyle performansın artırılmasında rol oynamasıdır. Güçlendirici etki, insanların erdemli davranışla karşılaştıklarında aynı şekilde tepki vererek erdemli davranışları ve bunun bir döngü halinde kendi kendine devam etmesidir. Tamponlayıcı etkisi ise, erdemli davranışların örgütte meydana gelebilecek aksamalara ve sorunlara karşı önleyici bir rol oynamasıdır (Caza vd., 2004: 174).

Bu durum aşağıda Şekil 2.1’de gösterilmiştir:



Kaynak: Caza vd. 2004: 174

Şekil 2.1. Erdemliliğin Güçlendirici ve Tamponlayıcı Etkileri.

Bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu çıktıların oluşmasında etkili olan erdemlilik, istenmeyen sonuçların oluşmamasından çok daha fazlasını içermektedir. Örgütlerde var olan erdem, pozitif enerji yaymakta, gelişme ve dirilik sağlamakta ve üstün performans elde edilmesine katkı sunmaktadır. Örgüt içinde sergilenen erdemli davranışlar diğer çalışanları etkileyerek onların da erdemli davranmasını sağlamaktadır. Yani, erdemli davranış bulaşıcı niteliktedir. Erdemli örgütlerde çalışanlar, fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak daha sağlıklı, doğru kararlar verebilen ve yaratıcılıkları yüksek bireylerdir. Böylelikle, örgütsel erdem, pozitif duygular, işin anlamlılığı ve karşılıklı pekiştirme sağlamaktadır. Erdemliliğin bu olumlu yönleri, örgüt içinde fonksiyonel bozuklukları tedavi edici rol üstlenerek tampon etkisi yaratmaktadır (Akyol, 2022: 581).

Erdemlilik, örgütsel faaliyetlere karşı güçlendirici etkisini aşağıda sıralanan üç sonuçla olan ilişkisinden sağlamaktadır. Bunlar pozitif duygular, sosyal sermaye ve prososyal davranışlardır (Cameron vd., 2004: 5-7):

- **Pozitif duygular:** Erdemli davranışların sergilendiği ortamlarda bulunmak bireylerde pozitif duygular üretmekte, bu durumda erdemliliğin tekrarlanmasına ve ardından örgütsel performansın yükselmesine yol

açmaktadır. Örgüt çalışanları, şefkat, minnettarlık ve bağlılık gibi erdemlerin örgütte sergilendiğine şahit olup deneyimlediklerinde erdemlilik döngüsü aktif hale gelmektedir. Örgütte sergilenen erdemli davranışlar sevgi, empati, zevk ve coşku gibi yönetsel başarının ve örgütsel mükemmelliğin olmazsa olmazı olan pozitif duygulara ilham vermektedir. Bu pozitif duygular, gelişmiş bilişsel işlevler, daha iyi karar verme ve örgüt üyeleri arasında daha etkili kişilerarası ilişkiler üretimine katkı sağlamaktadır. Pozitif duygular bireysel performansı çeşitli şekillerde artırmakta ve pozitif duygular yaşayan çalışanlar daha yaratıcı, empatik ve saygılı olmaktadır.

- **Sosyal sermaye:** Örgütlerin sosyal sermayesi bireyler arasındaki bilgi, etki ve kaynakların aktığı ilişkileri ifade etmektedir. Sosyal sermayenin yüksek olması işlem maliyetlerini azaltma, iletişim ve iş birliğini kolaylaştırma, çalışan bağlılığını geliştirme, bireysel öğrenmeyi destekleme, ilişkileri ve katılımı güçlendirme ve kurumsal performansı geliştirme gibi önemli etkilere sahiptir. Çalışanların diğer çalışanlar arasında erdemli davranışlar sergilediğini gözlemlemesi, bağlılık, katılım, güven ve iş birliğini artırmakta ve bunların hepsi de kurumsal performansa önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu gelişmiş ilişkiler, kurumsal performansın üzerine inşa edilebileceği sosyal sermaye olarak hizmet etmektedir. Dolayısıyla, erdemlilik ve performans arasındaki önemli bir bağlantı, örgütlerde erdemliliğe maruz kalmaktan kaynaklanan gelişmiş sosyal sermayedir.
- **Prososyal davranış:** Prososyal davranışlar, bireylerin diğer insanlara fayda sağlayacak şekilde sergiledikleri davranışlardır. Erdemliliği gözlemlemek ve deneyimlemek, diğer bireylere fayda sağlayacak şekilde davranmaya yönelik insan eğiliminin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İnsanlar örnek alınacak ahlaki davranışları gözlemlediklerinde aynı şeyi takip etme eğiliminde olurlar. Bireyler, erdemliliğe maruz kalarak olumlu duygular hissetmeye teşvik edildikten sonra başkalarına daha fazla yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, pozitif duygu sarmalından sonra gelen prososyal davranış sarmalları erdemli davranışlar oluşturma eğilimindedir.

Özetle, örgütsel erdemliliğin en önemli faydasının örgütlerde pozitif sonuçların kuvvetini artırma ve ortaya çıkabilecek sorunları önleyebilme gücüne sahip olması olarak

ifade edilebilir. Örgütte sergilenen erdemli davranışların bulaşıcı nitelikte olması çalışanların geneline bu üstün özelliklerin yayılabilmesine etki edeceğinden örgüt yöneticilerine uygulama kolaylığı sağlayabilmektedir.

2.6. Örgütsel Erdemliliğin Sonuçları

Örgütsel erdemlilik, “*örgütsel iyilik, sosyal gelişim, hoşgörü, dürüstlük ve ahlaki iyilik*” gibi nitelikleri kapsamaktadır. Örgütsel erdemlilik, örgütsel davranış alanında daha çok araştırılması gereken konular arasındadır. Çünkü, örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin daha iyi olmasında ve örgüte değer katıp başarıya ulaşmasında katkı sağlayan bir kavram olması nedeniyle önemli bir konudur (Erkmen ve Esen, 2012: 108). Yine örgütsel erdemlin önemini ortaya koyan gerek bireysel düzeyde gerekse örgütsel düzeyde birçok pozitif çıktısı bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda örgütsel erdemliliğin sonucunda ortaya çıkan örgütsel davranışlar özetlenmiştir (Kahveci, 2019: 43).

Tablo 2.5. Örgütsel Erdemliliğin Etkilediği Örgütsel Davranışlar

Örgütsel davranışlar	Kaynak
Sosyal sermaye ve prososyal davranış	Leavitt, (1996), Spreitzer ve Sonenshein, (2003)
Olumlu duygular	Seligman (2002)
Erdemliliğin olumsuzlukları önleyici etkisi, esneklik ve sağlamlık	Seligman ve Csikszentmihayli (2000) Bright, Cameron ve Caza (2006)
Esneklik, dayanışma, uyum	Cameron ve Caza (2002)
Fiziksel ve psikolojik sağlığın korunması	Ryff ve Singer (1998)
Performans, katılım, takım çalışması, olumlu örgüt iklimi	Cameron, Bright ve Caza (2004)
Örgütsel vatandaşlık davranışları	Ribeiro ve Rego (2009), Rego, Ribeiro ve Cunha (2010)
Örgütsel vatandaşlık davranışları, bağlılık, psikolojik iyi oluş ve güven	Thun ve Kelloway (2011)
Etik karar	Dawson (2015)
Öğrenen liderlik, etik liderlik	Nartgün ve Dilekçi (2016)

Örgütsel destek, performans ve örgütsel özdeşleşme	Bacaksız (2016)
Etik iklim	Asad, Naseem ve Faiz (2017)
Personel güçlendirme	Akbolat, Durmuş ve Ünal (2017)
İş doyumu	Kahveci, Kotbaş ve Bayram (2019)
Örgüt sağlığı	Kotbaş (2018)

Kaynak: Kahveci, 2019: 43

2.6.1. Örgütsel Erdemliliğin Bireysel Sonuçları

İş görenler erdemli bir ortamda çalıştıklarında, fiziksel ve zihinsel olarak daha sağlıklı olurlar. Ayrıca erdemli bireyler daha iyi kararlar verme ve daha yaratıcı olma eğilimi göstermektedirler. Kişilerarası düzeyde erdemlilik, bağlılık duygusuyla ilişkilendirilmekte ve sosyal sermayenin oluşumuna yol açmaktadır (Caza vd., 2004: 174).

Örgütsel erdemlilik algısı yüksek olan çalışanların işleriyle daha barışık, iş ortamlarında mutlu ve iş tatmini düzeyi daha yüksek olmaktadır (Kahveci vd., 2019: 219). Güçlendirilen erdemlilik, performans üzerinde güçlü etkilere sahiptir. Bireysel ve örgütsel düzeyde erdemlilik, işlev bozukluğuna ve hastalığa karşı bir tampon görevi görmektedir (Caza vd., 2004: 174).

İşgörenler, örgütlerinin erdemli olduğunu ve örgütün ve yöneticilerinin sürekli iyileşmeyi teşvik ettiğini algıladıklarında örgütle özdeşleme düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Yine çalıştığı örgütün erdemli olduğunu hisseden kişi kendisini gururlu, itibar sahibi olarak görecektir ve işyerine daha çok fayda sağlama gayreti içinde olacaktır. (Tsachouridi ve Nikandrou, 2016: 1318-1319).

2.6.2. Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Sonuçları

Cameron vd., (2003) erdemli olmanın olumlu birçok çıktı ile pozitif ilişkisinden dolayı, örgütlerde erdemliliğin olumlu sonuçlar doğuracağını varsayımlardır. Yaptıkları araştırma sonuçları bu varsayımlarını doğrular sonuçlar ortaya koymuştur. Erdemlilik ile örgütsel performans, yenilik, müşterileri elde tutabilme, iş gören devrinin azalması, kalite ve karlılık gibi kavramlar arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Caza vd., (2004: 174)

ise örgütsel erdemliliği yüksek olan örgütlerde meydana gelen olumlu çıktılar daha yüksek performans, daha fazla maddi kazanç, karşılaşılan olumsuzluklarla daha hızlı ve kolay şekilde başa çıkabilme, çalışanları ve müşterileri elde tutabilme ve daha yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulunabilme olarak sıralamışlardır. Örgütsel düzeyde erdemlilik, olumlu duygular, anlamlılık ve karşılıklı pekiştirme üretmektedir.

Erdemliliğin bir örgütte meydana getirdiği birçok olumlu çıktı olmakla birlikte öne çıkan beş özellik şu şekilde sıralanmaktadır (Cameron, 2003'ten aktaran Abedi vd., 2014: 120):

- Erdemlilik, insanda iyilik ve saygı duygusunu pekiştirmektedir.
- Erdemlilik duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlarda yaşanmaktadır.
- Erdemlilik, iletişimde iş birliği ve denge oluşturmaktadır.
- Erdemlilik, sapmaları olumlu yönde güçlendirmektedir.
- Erdemlilik, arabuluculuk hizmetleri sağlamakta ve esnekliği artırmaktadır.

Erdemli örgütler, normatif olarak belirlenmiş kurumsal sosyal sorumluluğa katılmaktan, çevre dostu programlara sponsorluk yapmaktan veya yenilenebilir kaynakları kullanmaktan daha fazlasını yapan örgütler olarak nitelendirilmektedir (Bollier, 1996'dan aktaran Cameron ve Caza, 2002: 34). Erdem sahibi çalışan ve yöneticilere sahip erdemli örgütler, erdem sahibi olmayan örgütlere kıyasla uzun dönemde çok daha başarılı, karlılık düzeyi yüksek, yüksek performanslı, itibar sahibi ve güvenilir örgütler olarak nitelendirilmektedir. Tüm bu sonuçlara bakılarak örgütsel erdemliliğin Pozitif Örgütsel Davranış konuları içerisinde en az diğer kavramlar kadar üzerinde durulması gerektiği ifade edilebilir (Erkmen ve Esen, 2012: 119).

Erdemli olmak, sadece olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaz aynı zamanda olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya da etki eder. Zorlu değişim dönemlerinde, erdemlilik sistemleri zarara karşı koruyan bir direnç kaynağı olarak görev yapmaktadır. İnsanlar erdemli bir ortamda çalıştıklarında, fiziksel ve zihinsel olarak daha sağlıklı olma eğilimindedirler. Ayrıca, erdemlilik örgütlerde pozitif enerji üretir, gelişme ve dayanıklılık sağlar ve yüksek performans potansiyelini artırmaya yardımcı olur.

Erdemlilik ile hem örgütler hem de bireyler belirsizlik ve kargaşa ile daha etkin mücadele edebilmektedir (Caza vd., 2004: 174-175).

Örgütlerde erdemli davranışların sergilemesi uyumu artırmakta, sorunları azaltmakta ve örgütsel başarıya ulaşmaya aracı olmaktadır (Kahveci vd., 2019: 207). Diğer taraftan, çalışanları örgütsel sistem ve süreçlerce sağlanan erdemli davranışları sergileyen örgütler daha önce belirlenmiş hedeflerine ulaşma ihtimallerini artırmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 183). Hem işgörenlere hem de örgütlere pozitif birçok katkısından dolayı örgütsel erdemliliğin sağlanmasında daha çok çaba sarf edilmesi gerektiğini ifade edebiliriz.

2.7. Örgütsel Erdemlilikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel erdemlilik, ulusal ve uluslararası birçok araştırmanın konusu olmuş ve çeşitli kavramlarla olan ilişkisi ve aracılık rolü tespit edilmek için çeşitli çalışmalar yürütülmüştür. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Cameron vd. (2004), 18 işletmede erdemlilik ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek için deneysel bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda, erdemlilik ile hem algılanan hem de objektif olarak ölçülebilen performans arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmelerde erdemliliğin, kendi kendini güçlendiren pozitif spiraller yaratan güçlendirici bir işlevi ile işletmeleri küçülme gibi olumsuz durumlara karşı koruma işlevi gördüğü tespit edilmiştir. Watanabe vd., (2017) Japon çalışanlar arasında örgütsel erdemlilik ve iş performansı arasındaki ilişki üzerinde, mutluluk olarak adlandırılan öznel iyi oluşun etkisini incelemek için bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, olumlu öznel iyi oluşun, genel örgütsel erdemlilik ile özyönetimle ilgili iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini, genel örgütsel erdemlilik ve liderlikle ilişkili iş performansı arasındaki ilişkide ise tam aracı rolü gördüğü sonucuna ulaşmışlardır. Watanabe vd., (2020) farklı bir araştırmayla örgütsel erdem, öznel iyi oluş ve iş performansı arasındaki ilişkiyi Fransız ve Japon çalışanlar üzerinde test etmek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda, örgütsel erdemlilik Japonlar ve Fransızlar tarafından farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Bu durum örgütlerde erdemliliği oluşturmada faaliyetlerin yerel kültür çerçevesinde oluşturulması gerektiğini ortaya koymuştur. Japon çalışanlar arasında öznel iyi oluş nispeten daha önemli bulunmaktadır. Çünkü, iş performansını artırmak için örgütsel erdemlilik tamamlayıcı

olarak görülmektedir. Fransa’da örgütsel erdemlilik sadece iş performansının bir kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel erdemlin performansa olan pozitif katkısını gösteren farklı bir çalışma Dubey vd., (2020) tarafında banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel erdemlin çalışanların psikolojik durumlarını ve performanslarını artırdığı tespit edilmiştir.

Ahmed vd., (2018) duygusal iyi oluş ve işe tutkunluk aracılığıyla çalışan performansını tahmin etmede örgütsel erdemliliğin rolünü tespit etmek için banka çalışanlarının katılımıyla yaptıkları çalışmalarında erdemliliğin, iyi oluşu ve işe tutkunluğu olumlu olarak etkilediği bu durumda çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. İşe tutkunluk ve örgütsel erdem ilişkisini test eden başka bir çalışma Singh vd., (2018) tarafından yapılmıştır. Hintli çalışanların katılımıyla yapılan çalışmada, örgütsel erdemlilik algısının işe tutkunluğu hem doğrudan hem de mutluluk aracılığıyla dolaylı olarak yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kooshki ve Zeinabadi (2015), okulların örgütsel erdemliliği ile öğretmenlerin tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek için öğretmenlerin katılımıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucu, örgütsel erdemliliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve en önemli iş tutumları üzerinde olumlu etkisinin varlığını göstermektedir. Ayrıca, örgütsel erdemlin doğrudan ve iş tatmininin aracı etkisiyle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olabileceği sonucuna varılmıştır. Kooshki ve Zeinabadi (2016), bir diğer çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında örgütsel erdemliliğin doğrudan ve dolaylı etkisini test etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel erdemliliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan daha az etkilediği ve anlamlı olmadığı tespit edilirken; iş tatmininin aracı etkisi ile örgütsel erdemliliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Eşkin Bacaksız (2016), örgütsel erdemlin işgören performansına ve örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisi ile bu etkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü test etmeye yönelik yaptığı doktora tez çalışmasında, örgütsel erdemlin, çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeylerini, işgören performansını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Algılanan örgütsel desteğin,

örgütsel erdem, işgören performansı ve örgütsel özdeşleşme etkileşiminde tam aracı rolü olduğunu tespit etmiştir.

Nikandrou ve Tsachouridi (2015), hem kriz durumlarında hem de kriz olmadığı durumlarda çalışanların örgütsel erdemlilik algılarına tepkilerini (iş tatmini, işi bırakma niyeti ve örgütü destekleme isteği) tespit etmek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçları, bir finansal kriz sırasında bile daha yüksek örgütsel erdemlilik algılayanların daha düşük örgütsel erdemlilik algılayanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini, daha düşük işten ayrılma niyeti ve örgütü desteklemeye daha fazla isteklilik ifade ettiğini göstermiştir. Örgütsel erdemlilik algılarının da mali krizin iş tatmini ve işi bırakma niyeti üzerindeki etkilerini hafiflettiği bulunmuştur.

Asad vd., (2017), örgütsel erdemlilik ile iş tatmini arasındaki ilişkide etik iklimin aracı rolünü tespit etmek amacıyla öğretim üyelerinin katılımıyla yürüttükleri çalışmalarında, etik iklimin örgütsel erdemliliğin iş tatmini üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Abedi vd., (2014), örgütsel erdemliliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, normatif bağlılık haricinde diğer değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. İki kavramın ilişkisini belirlemek için yapılan ulusal bir çalışmada, Akyol (2022), akademik ve idari personellerden elde ettiği veriler sonucunda örgütsel erdem ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Malik ve Naeem (2016), örgütsel erdem ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını, ayrıca bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Özvatan (2019) tarafından hemşirelerin katılımıyla gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında, hemşirelerin örgütsel erdemliliği ile örgütsel vatandaşlık düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre hemşirelerde örgütsel erdem artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı görülmektedir.

Akbolat vd., (2017), örgütsel erdem personeli güçlendirmeye etkisi ve bu etkide otantik liderliğin aracılık rolünü tespit etmek için sağlık çalışanlarının katılımıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre örgütsel erdem, otantik liderlik ve personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca,

örgütsel erdemın personel güçlendirme üzerine etkisinde otantik liderliğin aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kahveci (2019), örgütsel erdem algılarının etik iklim ve psikolojik iyi oluşa etkisini incelemek amacıyla yaptığı doktora tez çalışmasında, psikolojik iyi oluş, örgütsel erdem ve etik iklim arasında anlamlı ilişkiler bulmuş, örgütsel erdemın ve etik iklimin psikolojik iyi oluşu açıkladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Tapan (2019), örgütsel erdemın örgütsel özdeşleşmeye etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünü saptamak amacıyla yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, örgütsel erdemın örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği, personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erdem ve Merdan (2022), imalat işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel erdemın örgütsel özdeşleşme ve örgütsel destek algılarını pozitif yönde etkilediği ve bu etkide örgütsel desteğin aracı rolü oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Tsachouridi ve Nikandrou (2016), algılanan örgütsel erdemın örgütsel kendiliğindenlik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel erdem ile örgütsel kendiliğindenlik arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Çöp ve Doğanay (2019), pasif iletişim tarzı ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel erdemın düzenleyici rolünü araştırmak için bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, pasif iletişim tarzının açık ve gizli muhalefete olan etkisinde örgütsel erdemın düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Doğanay ve Çöp (2019), aktif iletişim tarzının örgütsel muhalefete ile ilişkisinde örgütsel erdemın düzenleyici rolünü de tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, aktif iletişim tarzlarının da açık ve gizli muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel erdemın düzenleyici rolünün bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Kahveci vd., (2019), örgütsel erdem ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda, örgütsel erdem algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel erdemın iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bu çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Kotbaş ve Kahveci (2019), örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin tespiti için yaptıkları araştırmalarında, örgütsel erdemle örgüt sağlığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Ayrıca, örgütsel erdemın ve örgüt sağlığının tüm alt boyutları

arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu, örgütsel erdemın örgüt sağlığına dair anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güzel (2020), iş becerikliliği ve çalışmaya tutkunluk ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel erdem, öz yeterlik ve duygusal zekanın aracılık rolünü tespit etmek amacıyla bir doktora tez çalışması yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, iş becerikliliği ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde bir ilişki, bu ilişkide de duygusal zekâ, duygusal öz yeterlik ve örgütsel erdemlilik değişkenlerinin kısmı aracılık rolünü üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Naseem vd., (2020) örgütsel erdem ve işyeri maneviyatı arasındaki ilişkiyi test etmek için yaptıkları çalışmaları sonucunda iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ve bu iki değişken arasında algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü bulunduğunu literatüre kazandırmışlardır.

Özetle, örgütlerde erdemli davranışların sergilendiği ve bu davranışların teşvik edildiği zaman istenen performansta ve çalışan mutluluğunda artış yaşandığı görülmektedir (Cameron ve Caza, 2013). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel davranış alanından çeşitli birçok kavramla ilişkilendirildiği görülen örgütsel erdemın sadece performans ve mutluluk değil, birçok olumlu örgütsel sonucun ortaya çıkmasına etki ettiğini ifade edebiliriz. Bu pozitif etkilerinden dolayı, örgütler tarafından örgütsel erdemliliğe daha fazla önem verilmesinin faydalı olacağı düşünölmektedir.

2.8. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Erdem İlişkisi

Günümüzde pozitif örgütsel davranışın gelişim göstermesiyle birlikte örgütlerde pozitif durumlara yönelim başlamış, erdemlilik, işe tutkunluk gibi üstün çalışan nitelikleri olarak değerlendirilen konular daha çok dikkat çekmeye başlamıştır. Artık örgütler, kendilerine rekabet gücü katacak şeyin sahip olduğu insan kaynağının pozitif özellikleri olduğunu anlamışlardır.

Bir örgütte erdemli davranışların sergilenmesi yaygınlaşıp örgüt kültürü haline geldiğinde örgütsel erdemden bahsedilebilir. Zira bir örgütün erdemli olması, üyelerinin erdemli davranışlar sergilemesi ve örgütün bu eylemlere izin verip desteklemesiyle oluşan bir durumdur. Örgütte erdemli davranışların meydana gelmesinde çalışanların iş rollerini şevkle, enerji dolu, yoğunlaşmış ve adanmış bir şekilde yerine getirmelerinin yani işlerine tutkun olmalarının da etkili olacağını ifade edebiliriz.

İşe tutkunluk ve bağlılık gibi örgütsel talepler psikolojik sermayesi yüksek seviyelerde olan çalışanlarda bulunan niteliklerdir. Benzer şekilde, güçlendirme ve destekleyici örgüt gibi bireysel talepler, erdemli bir örgütte bulunan niteliklerdir. (Dubey vd., 2020: 19). Örgütsel ve bireysel taleplerin karşılandığı örgütlerde olumlu iş çıktılarının oluşması ihtimali daha yüksektir. Dolayısıyla, örgütler işlerine tutkun, bağlı, psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar istiyorlarsa güçlendirme, örgütsel destek, örgütsel erdem gibi uygulamaları kullanmalıdır.

Alanyazın incelendiğinde, işe tutkunlukla örgütsel erdem arasındaki ilişkiyi araştıran ulusal ve uluslararası çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, Çelik ve Esen (2017) tarafından çimento ve hazır beton sektöründeki 107 çalışandan elde edilen verilerle yapılan çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel erdem ve işe tutkunluk arasında güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Singh vd., (2018), Hintli çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel erdemın işe tutkunluğu hem doğrudan hem de mutluluk aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği sonucunu ortaya koymuşlardır. Güzel (2020), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında, örgütsel erdemlilik ve işe tutkunluk arasında pozitif ilişki olduğu; iş becerikliliği ve işe tutkunluk arasındaki pozitif ilişkide ise örgütsel erdemliliğin kısmi aracılık rolü olduğu sonuçlarını elde etmiştir. Ahmed vd., (2018), 487 banka çalışanının katılımıyla yaptıkları çalışmaları sonucunda örgütsel erdemın işe tutkunluğu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ugwu (2012) ise, 222 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel erdemliliğin işe tutkunluğun yordayıcıları arasında olduğunu ortaya koymuştur.

Sya ve Hidayat (2018), çeşitli sektör çalışanlarından 84 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda örgütsel erdemın işe tutkunluğu önemli bir şekilde etkilediğini ve örgütlerde erdemli bir iklim oluşturmanın çalışanların işe tutkunluklarını artırmadaki önemini ortaya koymuşlardır. Hur vd., (2017), çalışanların örgütsel erdemlilik algıları ile görev becerikliliği arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin ve işe tutkunluğun aracı rollerini test etmek amacıyla 175 Koreli uçuş görevlisinden veriler elde etmişlerdir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel erdemlilik algıları ile görev becerikliliği arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkiye aracılık etmekten tek başına sorumlu olmadığı, örgütsel erdemlilik algıları ile görev becerikliliği arasındaki ilişkiye

işe tutkunluğu etkileyerek müdahalede bulunduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların örgütsel erdem algılarının, örgütle özdeşleşmelerini güçlendirerek işe tutkunlukları ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, işe tutkunluk ve örgütsel erdemi konu alan çalışmalarda daha çok örgütsel erdemin işe tutkunluğun oluşmasında etkili olduğu dikkat çekse de örgütteki pozitiflik döngülerinin karşılıklı etkileşimi sağlayacağını ifade edebiliriz. Yani örgütsel erdem işe tutkunluğu artırdıkça, artan işe tutkunlukta örgütsel erdemin gelişmesine katkı sağlayabilecektir.

2.9. Örgütsel Erdem ve Örgüt Sağlığı İlişkisi

Çalışanların pozitif özelliklere sahip olması kadar önemli olan diğer bir durum örgütlerin de pozitif özelliklere sahip olmasıdır. İyi bir lider, etkin iletişim mekanizması, kurumsal itibar, güven, nezaket, iyimserlik gibi nitelikler örgütleri daha çalışılabilir bir alana dönüştürebilecek özellikler olarak sıralanabilir. Çalışanların erdemli bir örgütte çalıştıklarını algılamaları, finansal kazanç ve kariyer gelişiminin yanı sıra, iyi bir iş yapmanın hazzıyla kişisel tatmini de beraberinde getirmektedir (Ribeiro ve Rego, 2009: 1407).

Kruger ve Hanson (1999: 304), örgüt sağlığını oluşturmanın bazı temel değerleri oluşturmakla alakalı olduğunu ifade etmektedir. Bu temel değer arasında sıralanan “dürüstlük, güven, bağışlayıcılık, merhamet” değerleri Cameron vd., (2004) tarafında oluşturulan örgütsel erdemliliğin alt boyutlarıyla örtüşmektedir. Yani bir örgütün sağlıklı olması için gerekli değerlerin örgütsel erdemin bütününde varlığı, örgütlerde erdemin geliştirilerek sağlıklarının da geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel erdem konusunda, özellikle ülkemizde yapılan çalışma sayısı sınırlıdır. Kotbaş ve Kahveci (2019), örgütsel erdemlilik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 500 öğretmenin katılımıyla yaptıkları çalışmalarında, örgütsel erdemlilik ile örgüt sağlığı geneli ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Böylelikle, örgütsel erdemliliğin örgüt sağlığına yönelik anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Rego vd., (2010), çalışanların örgütsel erdemliliği algıladıklarında işlerini daha anlamlı buldukları, refah ve vatandaşlık düzeylerinin arttığı, örgüt sağlığı ve örgütsel

erdemini inşasında aktif olarak yer alabildikleri sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Alizadeh ve Nastiezaie (2019), 218 öğretmenin katılımıyla yaptıkları çalışmalarında, örgüt sağlığı ile örgütsel erdem ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgüt sağlığının örgütsel erdemlilik üzerinde örgütsel adaletin aracılık rolü ile dolaylı etkisini de anlamlı bulmuşlardır.

Adiati vd., (2021), çalışmalarında Hoy vd., (1987) tarafından oluşturulan örgüt sağlığı boyutlarını “pozitif liderlik, örgütsel erdem, pozitif ilişki ve kaynak desteği” şeklinde dört faktörle gruplandırmışlardır. Bu dört boyut, özellikle Endonezya yükseköğretim örgüt sağlığı yapısını açıklamak için geçerli kabul edilmiştir. Yani, bu araştırma sonucunda örgütsel erdem, örgüt sağlığının bir boyutu olarak değerlendirilmiştir. Kiyani vd., (2017), örgütsel erdeme dayalı bir örgüt sağlığı modeli geliştirmek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel erdemliliğe dayalı örgüt sağlığının yapısal modelindeki tüm soruların model üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan araştırma sonuçları, örgütlerde erdemliliği artırarak örgütlerin daha sağlıklı hale getirilebileceğini göstermektedir. Güvene dayalı, iyimserlik ve nezaket duygularının hâkim olduğu, hatalara karşı hoşgörüsüyle yaklaşıp bağışlayıcılığın olduğu ve işlerin dürüstlikle yürütüldüğü bir iş ortamı çalışanları iş rollerini yüksek performansla yerine getirmede motive ettiği gibi örgütleri rakiplerine kıyasla daha sağlıklı ve başarılı hale getirecektir. Böyle bir iş ortamı çalışanların işlerine olan tutkunluklarını da pozitif etkileyebilme gücündedir. Dolayısıyla çalışanların işe tutkunlukları ve örgütte erdemli davranışların sergilenmesi örgütleri daha sağlıklı hale getirmektedir. Sağlığını iyileştirme gayreti içinde olan örgütlerde işe tutkunluk ve örgütsel erdemi geliştirmenin bu gayrete pozitif etki oluşturacağını bilmek önemli bir yol gösterici olarak değerlendirilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmamızın bu bölümünde, araştırmanın önemi, amacı ve konusu, ana kütlesi ve örnekleme, modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın sınırlılıkları, verilerin toplanması, analizi ve bulguları hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin başarılı faaliyetlerini sürdürebilmelerinde nitelikli, gerekli donanıma sahip, işini severek yapan işgücüne sahip olma ve örgütü sağlıklı hale getirip, erdemli niteliklerle donatarak çalışılabilir bir yaşam alanına dönüştürebilme önemli bir yere sahiptir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı, sürekli değişim ve dönüşüm içinde bulunduğumuz bu yüzyılda örgütlerin hayatta kalabilmeleri için uyum sağlama becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerin, sadece rutin faaliyetleri yerine getirmekle kalmayıp, kendilerini sürekli geliştirmeleri ve yaşanan değişimlere ayak uydurarak sürdürülebilir başarıyı sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin başarısına katkı sağladığı birçok araştırma sonucunda görülen ve son zamanların en önemli sorunlarından biri olan tükenmenin tam tersi olarak nitelendirilen işe tutkunluk kavramı örgütlerin dikkatini çeken konular arasındadır. Örgütün sahip olduğu çalışanların işe tutkun olması, yüksek performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bireysel ve örgütsel düzeyde pozitif sonuçlar doğururken; işten ayrılma niyeti gibi negatif durumların da önüne geçebilmektedir. Çalışanlarının işe tutkunluk düzeyi yüksek olan örgütler, rakiplerine göre daha avantajlı konuma sahiptir diyebiliriz. Ancak, sadece çalışanların pozitif özelliklere sahip olması bir örgüte tek başına başarıyı getiremez. Diğer taraftan, örgütün temel faaliyetlerini başarıyla yerine getirebilip, karşılaştıkları güçlüklerle doğru bir şekilde mücadele edebilmesi olarak ifade edebileceğimiz sağlıklı bir yapıda olmaları durumu da önem arz etmektedir. Sağlıklı bir yapıya sahip olmayan örgütün, rekabet edebilmesi, sürdürülebilir bir başarı ve yüksek performans gösterebilmesi neredeyse imkansızdır. Bir örgütün kendisine yapacağı en büyük yatırımlardan bir tanesi sağlığını

iyileştirmesidir. Sağlıklı örgüt çevik yapıda, değişimlere çabuk uyum sağlayabilen, yüksek performans çıktıları elde edebilen örgüttür. Örgütün sağlıklı yapıya sahip olmasına ek, örgütte olumlu davranışların ortaya çıkmasına öncülük eden yetenek, nitelik ve kaynakları temsil eden örgütsel erdemliliğin sağlanabilmesi örgütü daha da güçlü hale getirebilir (Cameron ve Caza, 2002: 35). Bir insanın sağlığını koruması için bağışıklık sistemini güçlendirecek ek önlemler alması gibi örgütlerinde bağışıklık sistemlerini canlı tutabilmek için sağlıklı yapılarının yanında ek pozitif özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bir örgütün sahip olabileceği en iyi pozitif özelliklerden bir tanesi de erdemli yapıya sahip olmasıdır. Örgütsel erdem, örgütte pozitif şeylerin artmasını sağlarken olumsuz durumların oluşmasını tamponlayıcı etkisiyle örgütlerin sağlıklarına önemli katkılar sunabilir. Olumlu çıktıların çalışanlar arasında yayılarak bir döngü şeklinde sürekliliğinin sağlanması sürdürülebilir başarının oluşmasını etkileyebilir.

Yapılan literatür taramasına göre örgütler açısından önemli olduğu düşünülen bu üç kavramın ikili ilişkileri araştırılmış olsa da üçünün aynı araştırmada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu çalışmayı yapmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle, sağlık kurumları gibi önemli bir alanda bu çalışmanın yapılmasının ayrıca önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Günümüzde canlı bir sistem olarak nitelendirilen örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri sağlıklı yapılarına bağlıdır. Yönetim anlayışı ve çalışanlara olan bakış açısının değişmesiyle birlikte örgüt sağlığının göstergeleri de değişime uğramıştır. Önceden, bir örgütün finansal durumuna bakılarak sağlığı hakkında yorum yapılabilirken artık çalışanlarının niteliği, yenilik ve yaratıcılık becerileri, erdemli davranışları gibi konular da örgütün sağlık durumunun göstergeleri arasında yer almaya başlamıştır. Dolayısıyla, örgüt sağlığını iyileştirme çabaları arasında çalışanların ve örgütlerin pozitif özelliklerini geliştirme faaliyetleri de yer almaya başlamıştır.

Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı çalışanlarda işe tutkunluğun örgüt sağlığına etkisinde örgütsel erdem rolünü belirlemektir. Araştırmanın alt amaçları ise aşağıda sıralanan başlıklardan oluşturmaktadır.

- Çalışanlarının işe tutkunluk düzeyleri ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Çalışanlarının işe tutkunluk düzeyleri ve örgüt erdem arasındaki ilişkiyi belirlemek ve
- Örgütsel erdem ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek.

3.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Ana kütle, içerisinde araştırma örnekleminin seçildiği ve araştırma sonuçlarının genellendiği büyük gruba nitelendirmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 125). Örneklem ise, ana kütlede sahip olduğu özellikleri en iyi şekilde temsil ettiği düşünülen daha küçük gruptur (Coşkun vd., 2019: 159). Araştırmalarda ana kütlede tamamına ulaşmak neredeyse imkânsız olduğu için seçilen örneklem grubu üzerinden çalışmalar yürütülmektedir.

Çalışmanın ana kütlesi, TRB-2 bölgesinde bulunan Muş, Bitlis, Van ve Hakkâri illeri merkez ilçelerinde bulunan Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde görev yapan hekim, hekim dışı diğer sağlık personeli ve idari personeller olarak belirlenmiştir. Bu bölge kapsamındaki illerden Muş, Bitlis ve Van İl Sağlık Müdürlüklerinden gerekli resmi izin alınmış, Hakkâri İl Sağlık Müdürlüğü ise araştırmanın yapılmasını uygun bulmamıştır (Ek-C). Bu nedenle Hakkâri Devlet Hastanesi araştırmaya dahil edilememiştir. Hastanelerin ilgili birimlerinden alınan bilgilere göre, Muş Devlet Hastanesinde 1660, Bitlis Devlet Hastanesinde 546, Van Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 5045 çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın ana kütlesi 7251 sağlık çalışanından oluşmaktadır. 7500 kişiden oluşan ana kütlede temsil eden örneklem sayısı %95 güven seviyesinde 365 kişi, %99 güven seviyesinde ise 610 kişi olarak hesaplanmaktadır (Cohen vd., 2007: 104). Araştırmanın ana kütle içerisinde kümelerle göre örneklem yöntemi kullanılarak örneklem belirlenmiştir. Örneklem kapsamındaki çalışanlardan nöbetlerin uyuşmaması, izinde olunması, çalışmaya dahil olunmak istenmemesi, iş yoğunluğunun fazla olması, hastalık ve karantina sürecinde olunması gibi sebeplerden dolayı 1500 çalışana anket dağıtılabilmektedir. Bu anketlerden 1081 tanesi geri dönmüş fakat eksik bırakma, birden fazla işaretleme gibi istatistiksel analize uygun olmayan nedenlerden dolayı 58 anket çalışma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak, araştırmanın

örnekleme 1023 sağlık çalışanından oluşmakta ve hesaplanan ana kütle temsil sayısının üstünde olduğu görülmektedir.

İllere göre hastanelerden elde edilen veriler aşağıda Tablo 3.1’ de gösterildiği gibidir:

Tablo 3.1. Katılımcıların Hastanelere Göre Dağılımı

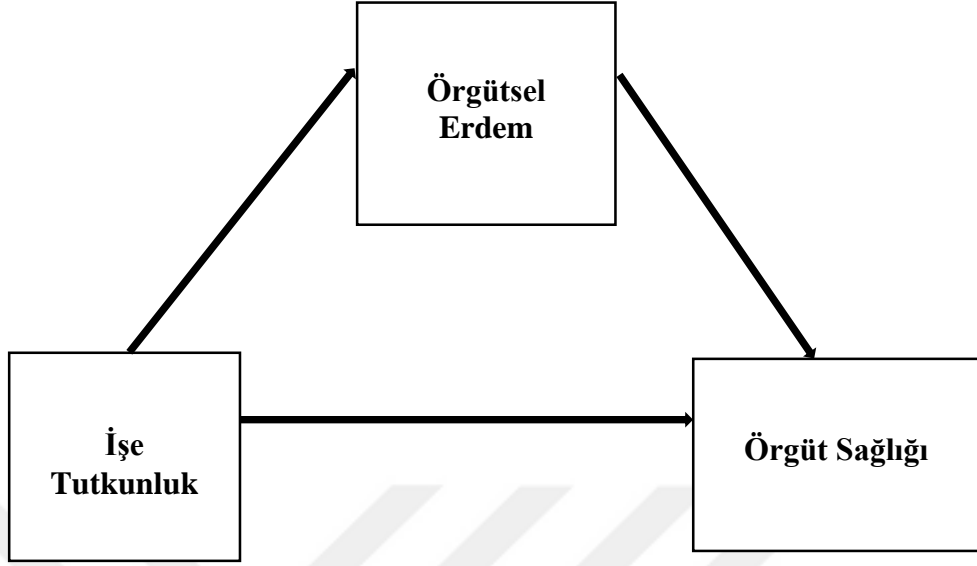
Hastane Adı	Çalışan Personel Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
Muş Devlet Hastanesi	1660	400	329
Bitlis Devlet Hastanesi	546	250	178
Van Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi	5045	850	516
TOPLAM	7251	1500	1023

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütlerin başarı, rekabet gücü, karlılık gibi beklentileri karşılayabilmeleri için çalışanları harekete geçirmede etkili olabilecek itici güçlerden oluşan pozitif duygularla çalışma ortamını donatmaları gerekmektedir. Örgütlerin pozitif ruh hali çalışanlara, çalışanların pozitif ruh hali iş çıktıklarına, iş çıktıklarındaki pozitiflikte bir sarmal şeklinde tekrar örgütün ve çalışanların genel durumlarına yansiyacaktır. Çalışma ortamındaki bu pozitif döngü örgütün her bir çıkar grubunun fayda görmesini sağlayacaktır.

Günümüzde, örgütlerin sorumlulukları yalnızca iş ve iş ortamı sağlamakla sınırlı kalmamakta, bu iş ve iş ortamını çalışanları mutlu ve motive edecek şekilde düzenlemeyi de gerektirmektedir (Turgut, 2010: 84). Örgütün sahip olduğu en değerli sermayelerinden olan çalışanlarını etkin ve verimli bir şekilde harekete geçirebilecek örgütsel tasarımı yapabilen, erdemliliğin bir örgüt kültürü haline dönüştüğü örgütlerde çalışanlarında işlerine tutkunluk yaşaması muhtemel bir sonuç olarak değerlendirilebilir. İş tutkunluğun olumluluklar silsilesinin küçük bir parçası (Turgut, 2010: 83) olmasıyla, erdemliliğin örgüt geneline iyilik halini yayan bulaşıcı yapısı (Akyol, 2022: 581) bir araya geldiğinde örgütün genel sağlık durumuna pozitifliğin yansiyacağını öngörebiliriz.

Bu doğrultuda araştırmanın modeli aşağıda Şekil 3.1' de gösterildiği gibidir:



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

İşe tutkunluk ve örgüt sağlığı ilişkisi başlığında açıklanmaya çalışıldığı gibi iki kavramın birbiriyle olan ilişkisini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Singh, 2021; Shekari vd., 2016; Gagnon vd., 2017; Schaufeli ve Salanova, 2008). İki kavram arasındaki ilişkinin ulusal yazında araştırıldığı bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin artması örgütlerin sağlıklı bir ortama dönüşmesine öncülük etmektedir (Cartwright ve Cooper, 2014'ten aktaran Öztürk, 2020: 36). Dolayısıyla, örgütün sahip olduğu çalışanların işe tutkunluk düzeyleri ne kadar fazlaysa, örgütün sağlık düzeyinin de o kadar iyi olacağı ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle işe tutkunluğun örgüt sağlığı üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

1. Ana Hipotez

H0: İşe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

1. H0: Dinçlik boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Dinçlik boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.
2. H0: Dinçlik boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Dinçlik boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.
3. H0: Dinçlik boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Dinçlik boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.
4. H0: Yoğunlaşma boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Yoğunlaşma boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.
5. H0: Yoğunlaşma boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Yoğunlaşma boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.
6. H0: Yoğunlaşma boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Yoğunlaşma boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.
7. H0: Adanmışlık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Adanmışlık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.
8. H0: Adanmışlık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Adanmışlık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.
9. H0: Adanmışlık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.
H1: Adanmışlık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.

Çalışma kapsamında ilişkisi araştırılan diğer bir konu işe tutkunluk ve örgütsel erdem arasındaki ilişkidir. Alan yazın incelendiğinde işe tutkunluk ve örgütsel erdem arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan ulusal ve uluslararası çalışmaların olduğu görülmektedir (Çelik ve Esen, 2017; Singh vd., 2018; Güzel, 2020; Ahmed, 2018; Ugwu, 2012; Sya ve Hidayat, 2018; Hur vd., 2017; Dubey vd., 2020). İşe tutkunluk ve örgütsel erdem arasındaki bu ilişkiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

2. Ana Hipotez

H0: İşe tutkunluk ile örgütsel erdem arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşe tutkunluk ile örgütsel erdem arasında bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

1. H0: Dinçlik boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Dinçlik boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.

2. H0: Dinçlik boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Dinçlik boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.

3. H0: Yoğunlaşma boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Yoğunlaşma boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.

4. H0: Yoğunlaşma boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Yoğunlaşma boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.

5. H0: Adanmışlık boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Adanmışlık boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.

6. H0: Adanmışlık boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Adanmışlık boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel erdem, bir örgütün sahip olabileceği en üstün nitelikler arasında sayılabilir. Örgüt geneline yayılan pozitif bir ruh hali örgütün yapısını daha sağlıklı bir duruma dönüştürebilir. Bu düşünceyi destekler nitelikte örgütsel erdem ve örgüt sağlığı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Kotbaş ve Kahveci, 2019; Rego vd., 2010; Alizadeh ve Nastiezaie, 2019; Adiatı vd., 2021; Kiyani vd., 2017). Yapılan bu araştırmalar ışığında örgütsel erdem ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

3. Ana Hipotez

H0: Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki yoktur.

H1: Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

1. H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.

2. H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.

3. H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.

4. H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.

5. H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.

6. H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışa olan ilginin artmasıyla birlikte işe tutkunluk, örgütsel erdem, örgüt sağlığı gibi konularda yapılan çalışmalarda artış yaşandığı söylenebilir. Bu konularla ilgili özellikle uluslararası yazında yapılan çalışmaları bulunmasına rağmen ulusal yazında henüz yeterli şekilde çalışılmadığı dikkat çekmektedir. Bu kavramlarla ilgili ayrı ayrı yapılan çalışmalar olmasına rağmen, üçünün bir arada yer aldığı bir çalışmanın olmaması ve alan yazındaki diğer araştırmalar ışığında işe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisi olabileceği düşüncesiyle aşağıdaki hipotez oluşturulmuş ve test edilmek istenmiştir.

4. Ana Hipotez

H0: İşe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisi yoktur.

H1: İşe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisi vardır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın veri toplama esnasında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların demografik bilgilerinden oluşan; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte ve kurumda çalışma süreleri, çalıştıkları ili, çalışma şeklini ve görev yaptıkları pozisyonu içeren 9 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, çalışanların işe tutkunluklarını ölçmek amacıyla 17 ifade, üçüncü bölümde, örgüt sağlığını ölçmeye yönelik 20 ifade, son bölümde ise, örgütsel erdemliliği ölçmek için 15 ifade bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait bilgiler aşağıdaki gibidir.

3.5.1. İşe Tutkunluk Ölçeği

İşe tutkunluk, Schaufeli vd., (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “İşe Tutkunluk Ölçeği (UWES)” ile ölçülmüştür. Ölçek toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan altı tanesi dinçlik boyutunu, beş tanesi adanmışlık boyutunu ve altı tanesi yoğunlaşma boyutunu ölçmektedir. İfadeler “1-hiçbir zaman”dan “6-her zaman” a uzanan altılı skala üzerinden cevaplandırılmıştır.

Bu çalışma kapsamında, işe tutkunluk ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve işe tutkunluk ölçeğine ilişkin faktör yapısı doğrulanmıştır. İşe tutkunluk ölçeği ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları araştırmanın bulgular kısmında detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

3.5.2. Örgüt Sağlığı Ölçeği

Örgüt sağlığı ölçeği olarak, Lyden ve Klinge (2000) tarafından geliştirilip Doğan ve Bozkurt (2008) tarafından Türkçeye ve işgörenlere uyarlanan “Örgüt Sağlığı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte, işgörenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olarak toplam 20 ifade ve 11 alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar; “İletişim (1 ve 2. ifadeler), katılım (3. ifade), sadakat ve bağlılık (4. ifade), moral (5-8. ifadeler), kurumsal itibar (9 ve 10. ifadeler), etik (11 ve 13. ifadeler), performans (14 ve 15. ifadeler), amaç birliği (16 ve 17. ifadeler), liderlik (18 ve 19. ifadeler), gelişim (20. ifade), kaynak kullanımı (10. ifade)” şeklinde sıralanmaktadır. İfadelerin hepsi (5) basamaklı likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Örgüt sağlığı ölçeğine açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, AFA aşamasında örgüt sağlığı ölçeğinden 14. ve 15. ifadeler binişik faktör yük değeri nedeniyle ölçekten çıkarılarak ifadeler tekrar numaralandırılmıştır. Orijinal formu on bir alt boyut ve toplam 20 ifadeden oluşan örgüt sağlığı ölçeği bu araştırma kapsamında yapılan AFA sonucunda üç alt boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar, “İletişim ve bağlılık”, “Amaç birliği ve kurumsal itibar”, “Liderlik ve gelişim” şeklinde ifade edilmiştir. Örgüt sağlığı ölçeği ifade kaybına uğramış ve toplam 18 ifade ile DFA’ya alınmıştır. Örgüt sağlığı ölçeği ile ilgili açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları araştırmanın bulgular kısmında raporlanmıştır.

3.5.3. Örgütsel Erdem Ölçeği

Örgütsel Erdem Ölçeği olarak, Cameron vd., (2004) tarafından geliştirilen ve Erkmen ve Esen (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış olan 15 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, “iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık” boyutlarından oluşmaktadır. Bu beş boyutun her biri 3’er ifadeden oluşmaktadır. İfadeler, “Hiç katılmıyorum” (1)’dan, “Tamamen katılıyorum” (6)’a uzanan 6’lı ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Erkmen ve Esen (2012)’in yapmış oldukları açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal formundan farklı olarak “dürüstlük ve bağışlayıcılık”, “güven ve nezaket” ile “iyimserlik” şeklinde ifade edilen 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu durumun, bazı boyutların iç içe geçmesi neticesinde katılımcıların ifadeleri benzer olarak yorumlamasından kaynaklanabileceği ifade edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında da örgütsel erdem ölçeğine açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, AFA aşamasında örgütsel erdem ölçeğinden 6. ve 7. ifadeler binişik faktör yük değeri nedeniyle ölçekten çıkarılarak ifadeler tekrar numaralandırılmıştır. Erkmen ve Esen (2012) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan formunda üç alt boyut ve toplam 15 ifadeden oluşan örgütsel erdem ölçeği bu araştırma kapsamında yapılan AFA sonucunda iki alt boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar “İyimserlik, güven ve nezaket” ile “Dürüstlük ve bağışlayıcılık” şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel erdem ölçeği ifade kaybına uğramış ve toplam 13 ifade ile DFA’ya alınmıştır. Örgütsel erdem ölçeği ile ilgili açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları araştırmanın bulgular kısmında raporlanmıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda ifade edildiği gibidir:

- **Araştırma zaman, maliyet ve imkân kısıtlarından dolayı sadece Muş, Bitlis ve Van il merkezlerindeki Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları (hekim, hekim dışı diğer sağlık personeli ve idari personel) üzerinde yapılması,**
- **Belirli bir zaman diliminde yapılması,**
- **Bu illerde bulunan özel hastanelerin araştırmaya dahil edilmemesi,**
- Elde edilen bulguların, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ölçeklere verdikleri cevaplarla sınırlı olması,
- Araştırmanın Covid-19 pandemisi sürecinde ve sağlık çalışanlarının iş yoğunluğunun daha fazla olduğu düşünülen bir dönemde yapılması,
- Araştırmanın yapıldığı illerde çalışanların yaş, meslekte ve kurumda çalışma süresi ortalamasının düşük olması sınırlılıkları arasındadır.

Araştırmanın varsayımları ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Araştırmada kullanılan, “İşe Tutkunluk”, “Örgüt Sağlığı” ve “Örgütsel Erdem” ölçeklerinin araştırmaya katılan sağlık çalışanları tarafından doğru anlaşıldığı ve samimi cevaplar verildiği,
- Örneklemin ana kütleyi temsil ettiği,
- En uygun yöntemlerle analiz edildiği varsayılmıştır.

3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmaya başlamadan önce İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulundan etik kurul izni (Ek-B) alınmıştır. Daha sonra, araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenen TRB-2 Bölgesi kapsamındaki illerin İl Sağlık Müdürlükleri ve hastanelerden gerekli izinler (Ek-C) alınmıştır. Araştırmanın yapılmasına izin veren Muş, Bitlis ve Van illerinde Şubat-Nisan 2022 tarihleri arasında yüz yüze anket tekniği ile veriler toplanmıştır.

3.8. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında aritmetik ortalama, standart sapma, frekans/yüzde analizi, faktör analizi öncesi çok değişkenli normallik testi (çarpıklık değeri 2, basıklık değerini 7), normal dağılım testi (Kolmogorov-Smirnov test), örneklem yeterliliği testi (Kaiser-Meyer-Olkin), küresellik testi (Bartlett's Sphericity test), açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), Path (Yol) analizi, korelasyon testi (spearman test) yapılmıştır. Ayrıca uç değer analizi yapılmış, herhangi bir uç değer tespit edilmemiştir. Araştırmanın analizleri, IBM SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 paket programları aracılığı ile yapılmıştır.

3.9. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik bilgileri, araştırmada kullanılan işe tutkunluk, örgüt sağlığı ve örgütsel erdem ölçeklerine ait AFA, DFA sonuçları, ölçüm modelinin doğrulanması ve path (yol) analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Ayrıca önerilen hipotezlere ait sonuçlarda bu bölümde raporlanmıştır.

3.9.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, demografik bilgilerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Dağılımları

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	N	%
Kadın	516	50.4	Evli	595	58.2
Erkek	507	49.6	Bekar	428	41.8
<i>Toplam</i>	<i>1023</i>	<i>100.0</i>	<i>Toplam</i>	<i>1023</i>	<i>100.0</i>
Öğrenim Durumu			Görev Ünvanı		
Lise	160	15.6	Hekim	99	9.7
Önlisans	230	22.5	Diğer Sağlık Personeli	811	79.3
Lisans	514	50.2	İdari Personel	113	11.0
Lisansüstü	119	11.6	<i>Toplam</i>	<i>1023</i>	<i>100.0</i>
<i>Toplam</i>	<i>1023</i>	<i>100.0</i>	Görev Yapılan İl		
Çalışma Şekli			Bitlis	178	17.4
Gündüz	322	31.5	Muş	329	32.2

Nöbet	217	21.2	Van	516	50.4
Gündüz ve Nöbet	484	47.3	<i>Toplam</i>	<i>1023</i>	<i>100.0</i>
<i>Toplam</i>	<i>1023</i>	<i>100.0</i>	Meslekteki Çalışma Süresi		
Yaş			Ortalama	8.29	
Ortalama	31.75		Standart Sapma	7.02	
Standart Sapma	7.37		Minimum	1.00	
Minimum	18.00		Maksimum	38.00	
Maksimum	59.00		Kurumdaki Çalışma Süresi		
			Ortalama	6.37	
			Standart Sapma	6.31	
			Minimum	1.00	
			Maksimum	38.00	

Tablo 3.2'yi incelediğimizde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre dağılımının %50,4 ile kadın, %49,6 ile erkek, medeni durum değişkenine göre dağılımının %58,2 ile evli, %41,8 ile bekar şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Sağlık çalışanlarının %15,6'sının lise, %22,5'inin önlisans, %50,2'sinin lisans, %11,6'sının lisansüstü bir öğretim programından mezun olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların %9,7'si hekim, %79,3'ü diğer sağlık personeli, %11,0'ı ise idari personel olarak görev yapmaktadır. Sağlık çalışanlarının %31,5'inin gündüz, %21,2'sinin nöbet, %47,3'ünün ise hem gündüz hem de nöbet usulü çalıştığı belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının %17,4'ü Bitlis, %32,2'si Muş, %50,4'ünün ise Van ilinde görev yaptığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların 18-59 yaş aralığında olduğu, yaş ortalamasının 31.75 olduğu, meslekteki çalışma süresi aralığının 1-38 yıl olduğu, meslekteki çalışma süresi ortalamasının 8.29 yıl olduğu, kurumdaki çalışma süresi aralığının 1-38 yıl olduğu, kurumdaki çalışma süresi ortalamasının ise 6.37 yıl olduğu belirlenmiştir.

3.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine alınabilmesi için ilk olarak ölçeklerdeki ifadelerin, çok değişkenli normallik varsayımları kontrol edilmiştir. Literatürde gözlenen (ifadelerin) değişkenlere ait çarpıklık değerinin 2, basıklık değerinin de 7 aralığında olması, verilerin çok değişkenli normallikten geldiğini göstermektedir (Hong vd., 2003: 642). Literatürde kabul görmeye başlayan anlayışa göre, çeşitli araştırmalarla geçerliliği ortaya konulmuş ölçeklere DFA uygulanarak yapısal ve

faktöriyel geçerliliğine dair kanıtlar rapor edilebilmektedir. Yapılan DFA neticesinde genel kabul gören değerler elde edilememiş ve ölçeklerin yapıları doğrulanamamışsa AFA uygulamasına dönülebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 316). Bu noktadan hareketle ölçekler doğrudan DFA'ya alınmış, işe tutkunluk ölçeğine ilişkin faktör yapısı doğrulanırken, örgüt sağlığı ve örgütsel erdem ölçeklerinde DFA'da karşılaşılan sorunlar nedeniyle AFA'ya dönülerek, bu iki ölçeğin faktör yapısı tekrar incelenmiştir. Yapı geçerliliğini ve faktör yapılarını tespit etmek için AFA'da temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Verilerin, faktör analizine uygunluğu örneklem yeterliliği testi (KMO) ve Bartlett's küresellik testi ile kontrol edilmiştir. Literatürde KMO değerinin 0.80'in üzerinde çıkması mükemmel, 0.70 ve üzeri çıkması iyi, 0.60 ve üzeri vasat 0.50'nin altında olması örneklemin yetersiz olduğu şeklinde (Hair vd., 1995) ifade edilirken, Bartlett's küresellik testi sonuçlarının da anlamlı olması ($p<0.05$) gerekmektedir (Sipahi vd., 2006: 80-81). Faktör sayısı belirlenirken özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük değerler dikkate alınmıştır. Faktör yapısı oluşturulurken faktör yükü kesme noktası 0.40 olarak belirlenmiştir (Tavşancıl, 2006). AFA aşamasında örgüt sağlığı ölçeğinden 14. ve 15. ifadeler, örgütsel erdem ölçeğinden ise, 6. ve 7. ifadeler binişik faktör yük değeri nedeniyle, ölçeklerden çıkarılarak ifadeler tekrar numaralandırılmıştır.

3.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli (YEM) ile belirlenirken, birinci aşamada araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, ikinci aşamada ölçüm modeli test edilmiş, üçüncü aşamada ise path analizi yapılmıştır. Model uyumunun değerlendirilmesinde, mutlak uyum ölçümü için Ki-kare (χ^2) ve SRMR, artırımlı-fazlalık uyum ölçümü için CFI ve TLI ve basitlik uyum ölçümü için de RMSEA indeks değerleri baz alınmıştır. Örneklem büyüklüğünden etkilenen ki-kare (χ^2) değerinin anlamlı çıkması istenmemektedir (Lomax ve Schumacker, 2004: 82). Bu nedenle χ^2 değerinin serbestlik derecesine (df) bölünmesinin daha uygun olduğu değerlendirilmektedir (Hu ve Bentler, 1995). Yapılan oranlama neticesinde 2 ile 5 arasındaki χ^2 değeri kabul edilebilir uyum, 2'inin altındaki değer ise iyi uyum olarak nitelendirilmektedir (Şimşek, 2007: 13). Burada belirtilmesi gereken bir husus, ki-kare istatistiğinin bazı eksik noktalarının bulunmasıdır. Bunlardan bir tanesi örneklem

büyüklüğüne bağımlı olmasıdır. Artan örneklem sayısı ile birlikte ki-kare değeri de artmaktadır. Bu durum, ki-kare istatistiğine dayalı olarak uygun modellerin reddedilebileceği sorununa yol açmaktadır. Bu nedenle, ki-kare istatistiğinin önemine çok fazla vurgu yapılmamalıdır (Schermelleh-Engel vd., 2003: 33). Ki-kare istatistiğinin örneklem büyüklüğüne duyarlılığı nedeniyle, alternatif uyum iyiliği ölçüleri geliştirilmiştir. Genel model uyumu ölçüleri, bir yapısal eşitlik modelinin ampirik verilere ne ölçüde karşılık geldiğini göstermektedir. Genel model uyumunun tanımlayıcı ölçüleri, RMSEA, RMR ve SRMR gibi ölçülerdir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 35-36). Bu noktadan hareketle, özellikle büyük örneklem kullanılırken, ki-kare değerine bakılarak model uygunluğu konusunda yorum yapmak eksik olacaktır (Yaşlıoğlu, 2017: 80). RMSEA değerinin 0.05 ve altında olması iyi uyumun, 0.05 ile 0.08 arasında olması kabul edilebilir uyumun, 0.08 ile 0.10 arasında olması zayıf uyumun, 10'dan büyük olması ise modelin geçersiz olduğunun göstergesidir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 36). SRMR değeri 0.050'den küçükse iyi uyumu, 0.050 ile 0.10 arasında ise kabul edilebilir uyumu, CFI ve TLI değerlerinin 0.95 ve 0.97 arasında olması kabul edilebilir uyumu, 0.97 ve 1.00 arasında olması ise iyi uyumu göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52).

3.9.4. İşe Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Analizler

İşe tutkunluk ölçeğine ait 10. ifadenin standardize edilmiş faktör yük değeri (0.49) 0.50'nin altında çıktığı için, DFA aşamasında ilgili ifade ölçekten çıkarılarak, ifadeler tekrar numaralandırılmıştır. Tablo 3.3'te, işe tutkunluk ölçeğine ait toplam 17 ifadenin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.3. İşe Tutkunluk Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

İşe Tutkunluk Ölçeği	\bar{X}	ss	Çarpıklık	Basıklık
Dinçlik				
İTÖ1: İşimi yaparken enerji dolu olurum.	3.83	1.45	-0.176	-0.790
İTÖ2: İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	3.91	1.36	-0.146	-0.675
İTÖ3: İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	4.09	1.34	-0.269	-0.596
İTÖ4: Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	3.48	1.51	0.052	-0.920
İTÖ5: Çok uzun saatler çalışabilirim.	3.57	1.46	0.026	-0.901
İTÖ6: Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	4.08	1.43	-0.275	-0.849

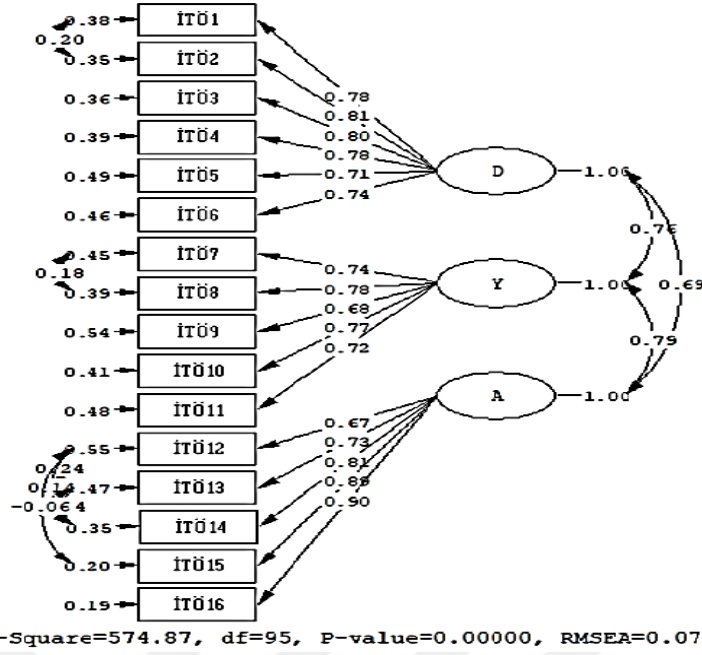
Yoğunlaşma				
İTÖ7: Çalışırken işime dalıp giderim.	3.71	1.43	-0.150	-0.744
İTÖ8: Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	3.96	1.40	-0.319	-0.692
İTÖ9: Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup veririm.	3.30	1.46	0.200	-0.782
İTÖ10: Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	3.33	1.48	0.259	-0.809
İTÖ11: Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	3.77	1.42	-0.097	-0.758
İTÖ12: Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	3.45	1.59	-0.007	-1.069
Adanmışlık				
İTÖ13: Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	4.59	1.49	-0.824	-0.298
İTÖ14: İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	4.47	1.58	-0.710	-0.663
İTÖ15: Yaptığım işle gurur duyarım.	4.52	1.52	-0.738	-0.527
İTÖ16: İşim bana ilham verir.	4.05	1.55	-0.336	-0.938
İTÖ17: İşimi hevesle yaparım.	4.22	1.54	-0.496	-0.762

N (1023) *İTÖ10 gözlenen değişkeni, DFA aşamasında .50'den küçük (.49) standardize faktör yük değerinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

İşe tutkunluk ölçeğine ait 17 ifadenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, çarpıklık değerlerinin -0.824 ile 0.259, basıklık değerlerinin ise -0.298 ile -1.069 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

3.9.5. İşe Tutkunluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşe tutkunluk ölçeği, ilk aşamada üç gizil değişkene (Dinçlik, Yoğunlaşma, Adanmışlık) ait 17 gözlenen değişken ile DFA'ya alınmış, 10. ifadenin standardize edilmiş faktör yük değeri düşük olduğu için ölçekten çıkarılarak 16 ifade ile analiz yenilenmiştir. İşe tutkunluk ölçeğine ait faktör yapısı Şekil 3.2'de verilmiştir.



Şekil 3.2. İş Tutkunluk Ölçeği Faktör Yapısı

Araştırmada kullanılan işe tutkunluk ölçeğine ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3.4’te sunulmuştur.

Tablo 3.4. İşe Tutkunluk Ölçeği Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Sonuç
χ^2	574.87	
$\chi^2 / (sd=95)$	6.05	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.070	Kabul edilebilir uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.98	İyi uyum
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.98	İyi uyum
Standardized RMR (SRMR)	0.040	İyi uyum

Tablo 3.4 incelendiğinde, işe tutkunluk ölçeğine ait düzeltilmiş ki-kare değerinin $574.87/95=6.05$ olarak hesaplanmıştır. Ki-kare değerinin kabul edilebilir aralığın üstünde çıkma nedeninin yukarıda da açıklanmaya çalışıldığı gibi örneklemin büyük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sadece, birebir örneklem büyüklüğüne duyarlı olan ki-kare değerine bakıp model uyumu hakkında yorum yapmak eksik olacağından diğer uyum indekslerine bakılarak model hakkında yorum yapılmıştır. RMSEA değerinin 0.070 olarak tespit edildiği ve kabul edilebilir uyum indeks değerine sahip olduğu, CFI

değerinin 0.98, TLI değerinin 0.98, SRMR değerinin ise 0.040 olduğu ve iyi uyum düzeyinde indeks değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

İşe tutkunluk ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Tablo 3.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.5. İşe Tutkunluk Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

Gözlenen Değişkenler	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri	t- değeri	Standart Hata	R ²	AVE Açıklanan Ortalama Varyans	CR Yapı Güvenirliği
Dinçlik						
İTÖD1	0.78	28.83	0.38	0.61	0.60	0.90
İTÖD2	0.81	30.03	0.35	0.66		
İTÖD3	0.80	29.77	0.36	0.64		
İTÖD4	0.78	28.68	0.39	0.61		
İTÖD5	0.71	25.36	0.49	0.50		
İTÖD6	0.74	26.37	0.46	0.55		
Yoğunlaşma						
İTÖY7	0.74	26.23	0.45	0.55	0.55	0.86
İTÖY8	0.78	28.37	0.39	0.61		
İTÖY9	0.68	23.40	0.54	0.46		
İTÖY10	0.77	27.57	0.41	0.59		
İTÖY11	0.72	25.26	0.48	0.52		
Adanmışlık						
İTÖA12	0.67	22.92	0.55	0.45	0.65	0.90
İTÖA13	0.73	26.26	0.47	0.53		
İTÖA14	0.81	30.60	0.35	0.66		
İTÖA15	0.89	35.74	0.20	0.79		
İTÖA16	0.90	36.34	0.19	0.81		

**p=0.01; t>2.56, N (1023)

Tablo 3.5 incelendiğinde, işe tutkunluk ölçeğinin üç gizil değişkenine ait (dinçlik, yoğunlaşma, adanmışlık) gözlenen değişkenlerinden, en düşük standardize edilmiş faktör yük değerine sahip olan gözlenen değişkenin, adanmışlık gizil değişkenine ait İTÖA12 (0.67) gözlenen değişkeni olduğu, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.67 ile 0.90 arasında değiştiği, determinasyon katsayılarının ise, 0.45 ile 0.81 arasında değiştiği, en düşük t-değerinin adanmışlık gizil değişkeninde yer alan İTÖA12 (22.92) gözlenen değişkeninde olduğu ve t-değerlerinin tamamının 2.56'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. En yüksek hata varyans değerinin, İTÖA12 (0.55) gözlenen değişkeninde olduğu, gizil değişkenlerin, açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.55 ile 0.65 aralığında olduğu, en düşük AVE değerinin ise yoğunlaşma (0.55) gizil değişkeninde

olduğu, yapı güvenirliliği (CR) değerlerinin 0.86 ile 0.90 aralığında olduğu, en düşük CR değerine sahip gizil değişkenin 0.86 ile yoğunlaşma gizil değişkeni olduğu saptanmıştır.

3.9.6. Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Analizler

Tablo 3.6'da Örgüt sağlığı ölçeğine ait toplam 20 ifadenin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.6. Örgüt Sağlığı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüt Sağlığı Ölçeği	\bar{X}	ss	Çarpıklık	Basıklık
İletişim ve Bağlılık				
ÖSÖ1: Yöneticiler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	3.07	1.24	-0.298	-0.981
ÖSÖ2: Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	3.15	1.14	-0.401	-0.649
ÖSÖ3: Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.	2.94	1.22	-0.180	-1.110
ÖSÖ4: Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	3.27	1.17	-0.376	-0.751
ÖSÖ5: Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	3.22	1.13	-0.427	-0.596
Amaç Birliği ve Kurumsal İtibar				
ÖSÖ6: Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.	3.04	1.19	-0.158	-0.889
ÖSÖ7: Organizasyon çalışanlarının motivasyonu yüksektir.	3.07	1.17	-0.215	-0.807
ÖSÖ8: Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.	3.39	1.08	-0.468	-0.368
ÖSÖ9: Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.	3.18	1.08	-0.294	-0.473
ÖSÖ10: Çalışanlar, organizasyonun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	3.20	1.11	-0.357	-0.524
ÖSÖ11: Çalışanlara, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	3.30	1.16	-0.467	-0.587
ÖSÖ12: Organizasyonda kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	3.05	1.22	-0.225	-0.891
ÖSÖ13: Organizasyonda yazılı kurallar mevcuttur.	3.47	1.10	-0.523	-0.368
*ÖSÖ14: Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	3.01	1.24	-0.209	-0.953
*ÖSÖ15: Başarı, yöneticiler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	3.96	1.27	-0.143	-1.059
ÖSÖ16: Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	3.21	1.10	-0.317	-0.500
ÖSÖ17: Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	3.30	1.09	-0.458	-0.336
Liderlik ve Gelişim				
ÖSÖ18: Yöneticiler, organizasyonun yararına olacak şekilde hareket ederler.	2.95	1.21	-0.189	-0.920
ÖSÖ19: Yöneticiler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	2.94	1.31	-0.091	-1.168
ÖSÖ20: Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	2.86	1.27	-0.066	-1.112

N(1023) *ÖSÖ14, *ÖSÖ15 gözlenen değişkenleri, AFA aşamasında binişik faktör yük değerinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.6'daki sonuçlara göre, örgüt sağlığı ölçeğine ait 20 ifadenin çarpıklık değerlerinin -0.523 ile -0.066 arasında, basıklık değerlerinin ise -1.168 ile -0.336 arasında olduğu tespit edilmiştir.

3.9.7. Örgüt Sağlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt sağlığı ölçeği için yapılan AFA'da, 14. ve 15. ifadeler iki faktörde birden toplandığı (binişik faktör) ve faktör yük değerleri arasındaki fark, 0.10 kuralını ihlal ettiği için, ilgili iki ifade ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 3.7' de Örgüt sağlığı ölçeğinin üç alt boyutuna ait 18 ifadeyle yapılan AFA ve güvenilirlik analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3.7. Örgüt Sağlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt Sağlığı Ölçeği	Boyut Sayısı	Özdeğer	Açıklanan Varyans Oranı	Kümülatif Varyans Oranı	Cronbach's Alpha (α)
Amaç Birliği ve Kurumsal İtibar	1	10.608	58.934	58.934	0.89
İletişim ve Bağlılık	2	1.271	7.060	65.994	0.95
Liderlik ve Gelişim	3	1.092	6.069	72.063	0.89
	4	0.679	3.769	75.833	
	5	0.500	2.776	78.609	
	6	0.468	2.601	81.211	
	7	0.432	2.399	83.609	
	8	0.372	2.067	85.676	
	9	0.355	1.972	87.648	
	10	0.336	1.867	89.515	
	11	0.321	1.785	91.299	
	12	0.289	1.603	92.903	
	13	0.275	1.525	94.428	
	14	0.269	1.497	95.925	
	15	0.248	1.380	97.305	
	16	0.2205	1.140	98.445	
	17	0.177	0.982	99.427	
	18	0.103	0.573	100.00	
	KMO			0.964	
	Bartlett küresellik testi sonuçları				
	Ki-kare (χ^2)			17872.323	
	Serbestlik derecesi (sd)			190	
	Anlamlılık düzeyi (p)			0.001	
	Örgüt sağlığı ölçeği toplam iç tutarlılık katsayısı				0.96

N (1023)

Örgüt sağlığı ölçeğinin KMO değerinin 0,964 olduğu ve küresellik testi sonuçlarına göre, analize alınan değişkenlerin arasındaki korelasyonun anlamlı olduğu ($p=0.001$; $p<0.05$) saptanmıştır. Özdeğerlere ilişkin bulgular, ölçeğin özdeğeri 1'den büyük üç alt boyuta sahip olduğunu göstermektedir. Amaç birliği ve kurumsal itibar alt boyutunun % 58.934, iletişim ve bağlılık alt boyutunun % 7.060, liderlik ve gelişim alt boyutunun % 6.069 oranında açıklanan varyans değerine sahip olduğu, örgüt sağlığı ölçeğinin toplam açıklanan varyans değerinin ise % 72.063 olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizi sonucunda, örgüt sağlığı ölçeğinin ölçeğinin üç alt boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayılarının 0.89 ile 0.95 arasında değiştiği ve ölçeğin toplam Cronbach's Alpha katsayısının ise 0.96 olduğu saptanmıştır.

Örgüt sağlığı ölçeğine ait alt boyutların ilişkilerine yönelik analiz bulguları Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Örgüt Sağlığı Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İletişim ve Bağlılık	Amaç Birliği ve Kurumsal İtibar
Amaç Birliği ve Kurumsal İtibar	.760**	
Liderlik ve Gelişim	.617**	.726**

** $P<0,01$; N (1023)

Örgüt sağlığı ölçeğinin yapısını oluşturan alt boyutlar arasında, anlamlı ilişkinin varlığını belirlemek için yapılan korelasyon testine göre, korelasyon değerlerinin 0,617 ile 0,760 arasında değiştiği ve alt boyutlar arasında, orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. En düşük düzeyde ilişkinin, iletişim ve bağlılık alt boyutu ile liderlik ve gelişim alt boyutu ($r= 617$; $p<0.01$) arasında olduğu saptanırken, en yüksek düzeyde ilişkinin ise, amaç birliği ve kurumsal itibar alt boyutu ile liderlik ve gelişim alt boyutu ($r=760$; $p<0.01$) arasında olduğu saptanmıştır.

Örgüt sağlığı ölçeği, madde-toplam korelasyon değerlerine ait sonuçlar Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Örgüt Sağlığı Ölçeğine Ait Madde-Toplam Korelasyon Analizi

		İletişim ve Bağlılık	Amaç Birliği ve Kurumsal İtibar	Liderlik ve Gelişim
İletişim ve Bağlılık	M1	.82	.54	.54
	M2	.87	.62	.55
	M3	.88	.70	.56
	M4	.79	.58	.35
	M5	.84	.75	.60
Amaç Birliği ve Kurumsal İtibar	M6	.70	.86	.66
	M7	.69	.85	.63
	M8	.67	.80	.50
	M9	.63	.81	.56
	M10	.60	.80	.55
	M11	.62	.81	.59
	M12	.63	.83	.67
	M13	.49	.75	.50
	M14	.61	.83	.66
	M15	.57	.83	.61
Liderlik ve Gelişim	M16	.62	.71	.89
	M17	.57	.66	.92
	M18	.48	.61	.90

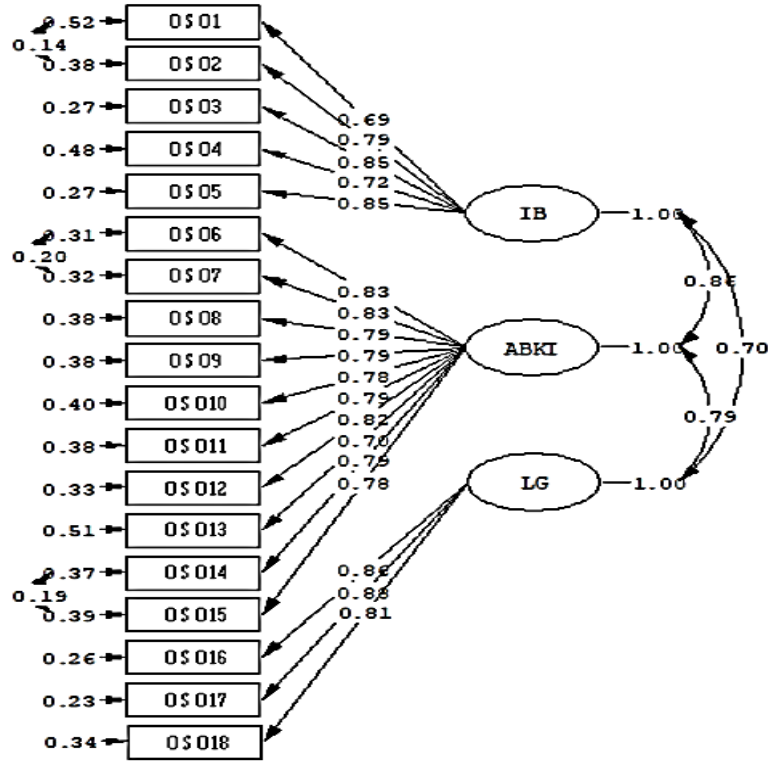
N (1023)

Örgüt sağlığı ölçeğine ait ifadelerin buldukları alt boyutlar ve diğer alt boyutlar ile arasındaki, madde-toplam korelasyon katsayılarına göre, ifadelerin hem buldukları alt boyutlar ile hem de diğer alt boyutlar ile pozitif yönde ilişkili olduğu, ifadelerin buldukları alt boyut ile daha yüksek korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.9.8. Örgüt Sağlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt sağlığı ölçeğinin orijinal formu on bir alt boyut ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında yapılan AFA sonucunda, ölçeğin üç alt boyuttan oluştuğu saptanmış, ölçek ifade kaybına uğramış ve toplam 18 ifade ile DFA'ya alınmıştır. Örgüt sağlığı ölçeğine ait yeni oluşan boyutlar, orijinal formda nitelendirdikleri maddeler dikkate alınarak “İletişim ve bağlılık”, “Amaç birliği ve kurumsal itibar”, “Liderlik ve gelişim” şeklinde ifade edilmiştir.

Örgüt sağlığı ölçeğine ait faktör yapısı Şekil 3.3' te verilmiştir.



Şekil 3.3. Örgüt Sağlığı Ölçeği Faktör Yapısı

Araştırmada kullanılan örgüt sağlığı ölçeğine ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3.10'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Örgüt Sağlığı Ölçeği Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Sonuç
χ^2	928.14	
$\chi^2 / (sd=129)$	7.19	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.078	Kabul edilebilir uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.99	İyi uyum
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.98	İyi uyum
Standardized RMR (SRMR)	0.042	İyi uyum

Örgüt sağlığı ölçeğine ait düzeltilmiş ki-kare değerinin $928.14/129=7.19$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer kabul edilebilir uyum düzeyinden yüksek çıkmasının nedeni yukarıda açıklandığı gibi örneklemin büyük olmasına bağlanmaktadır. RMSEA değerinin 0.078 olarak tespit edildiği ve kabul edilebilir uyum indeks değerine sahip

olduğu, CFI değerinin 0.99, TLI değerinin 0.98, SRMR değerinin ise 0.042 olduğu ve iyi uyum düzeyinde indeks değerlerine sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırma kullanılan örgüt sağlığı ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçları Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Örgüt Sağlığı Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

Gözlenen Değişkenler	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri	t- değeri	Standart Hata	R ²	AVE Açıklanan Ortalama Varyans	CR Yapı Güvenirliği
İletişim ve Bağlılık						
ÖSÖİB1	0.69	24.39	0.52	0.48	0.61	0.89
ÖSÖİB2	0.79	29.23	0.38	0.62		
ÖSÖİB3	0.85	33.20	0.27	0.72		
ÖSÖİB4	0.72	25.81	0.48	0.52		
ÖSÖİB5	0.85	33.14	0.27	0.72		
Amaç Birliği ve Kurumsal İtibar						
ÖSÖABKİ6	0.83	32.12	0.31	0.69	0.52	0.92
ÖSÖABKİ7	0.83	31.93	0.32	0.69		
ÖSÖABKİ8	0.79	29.71	0.38	0.62		
ÖSÖABKİ9	0.79	29.67	0.38	0.62		
ÖSÖABKİ10	0.78	29.12	0.40	0.61		
ÖSÖABKİ 11	0.79	29.65	0.38	0.62		
ÖSÖABKİ12	0.82	31.46	0.33	0.67		
ÖSÖABKİ13	0.70	25.35	0.51	0.49		
ÖSÖABKİ14	0.79	30.11	0.37	0.62		
ÖSÖABKİ15	0.78	29.34	0.39	0.61		
Liderlik ve Gelişim						
ÖSÖLG16	0.86	33.20	0.26	0.74	0.53	0.77
ÖSÖLG17	0.88	34.26	0.23	0.77		
ÖSÖLG18	0.81	30.52	0.34	0.66		

**p=0.01; t>2.56, N (1023)

Tablo 3.11’deki bulgular, örgüt sağlığı ölçeğinin üç gizil değişkenine ait (iletişim ve bağlılık, amaç birliği ve kurumsal itibar, liderlik ve gelişim) gözlenen değişkenlerden, en düşük standardize edilmiş faktör yük değerinin iletişim ve bağlılık gizil değişkenine ait ÖSÖİB1 (0.69) gözlenen değişkeninde olduğunu, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.69 ile 0.88 arasında değiştiğini, determinasyon katsayılarının ise, 0.48 ile 0.77 arasında olduğunu, en düşük t-değerinin iletişim ve bağlılık gizil değişkenine yer alan ÖSÖİB1(24.39) gözlenen değişkeninde olduğunu ve t-değerlerinin tamamının 2.56’nın üzerinde olduğunu göstermektedir. En yüksek hata varyans değerinin, iletişim

ve bağıllık gizil değişkenine ait ÖSÖİB1 (0.52) gözlenen değişkeninde olduğu, gizil değişkenlerin, AVE değerlerinin 0.52 ile 0.61 aralığında olduğu, en düşük AVE değerinin ise amaç birliği ve kurumsal itibar (0.52) gizil değişkeninde olduğu, yapı güvenilirliği (CR) değerlerinin 0.77 ile 0.92 aralığında olduğu, en düşük CR değerine sahip gizil değişkenin 0.77 ile amaç birliği ve kurumsal itibar gizil değişkeni olduğu saptanmıştır.

3.9.9. Örgütsel Erdem Ölçeğine İlişkin Analizler

Tablo 3.12’de Örgütsel erdem ölçeğine ait toplam 15 ifadenin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.12. Örgütsel Erdem Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Erdem Ölçeği	\bar{X}	ss	Çarpıklık	Basıklık
İyimserlik, Güven ve Nezaket				
ÖEÖ1: Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdirler.	3.21	1.38	0.241	-0.560
ÖEÖ2: Bu kurumda çalışanlar, iyi olmanın yanında iyi işler yapmaya kendilerini adanmışlardır.	3.42	1.38	0.165	-0.605
ÖEÖ3: Bu kurumda çalışanlar kendi hedefleri ile yaptıkları işi ilişkilendirirler.	3.40	1.39	0.085	-0.981
ÖEÖ4: Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	3.40	1.44	0.000	-0.853
ÖEÖ5: Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.	3.64	1.39	-0.077	-0.669
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık				
ÖEÖ6: Çalışanlar, bu kurumda gösterilen liderlik davranışına güven duyarlar.	3.32	1.43	0.168	-0.731
ÖEÖ7: Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.	3.52	1.44	0.032	-0.791
ÖEÖ8: Bu kurum, çalışanların haklarına ve isteklerine saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.	3.19	1.57	0.219	-1.003
ÖEÖ9: Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikayeler anlatılır.	3.07	1.57	0.322	-0.950
ÖEÖ10: Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.	3.16	1.53	0.202	-0.918
ÖEÖ11: Bu kurum, itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.	3.37	1.53	0.073	-0.946
ÖEÖ12: Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir.	3.26	1.57	0.165	-1.058
ÖEÖ13: Bu kurumda hatalardan ders alınır; hatalar, kısa sürede telafi edilir.	3.32	1.57	0.163	-0.969
*ÖEÖ14: Bu kurum, bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.	3.34	1.54	0.118	-0.913
*ÖEÖ15: Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.	3.18	1.59	0.240	-1.042

N(1023)*ÖEÖ6, *ÖEÖ7 gözlenen değişkenleri, AFA aşamasında binişik faktör sorunundan dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.12'deki bulgulara göre, örgütsel erdem ölçeğine ait 15 ifadenin çarpıklık değerlerinin -0.77 ile 0.022 arasında, basıklık değerlerinin ise -1.058 ile -0.560 arasında olduğu saptanmıştır.

3.9.10. Örgütsel Erdem Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel erdem ölçeği için yapılan AFA neticesinde 6. ve 7. İfadeler iki faktörde birden toplandığı (binişik faktör) ve faktör yük değerleri arasındaki fark, 0.10 kuralını ihlal ettiği için ilgili iki ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.13'te Örgütsel erdem ölçeğine ait 13 ifadeyle yapılan AFA ve güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.13. Örgütsel Erdem Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Erdem Ölçeği	Boyut Sayısı	Özdeğer	Açıklanan Varyans Oranı	Kümülatif Varyans Oranı	Cronbach's Alpha (α)
İyimserlik, Güven ve Nezaket	1	8.946	68.816	68.816	0.92
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık	2	1.060	8.151	76.967	0.96
	3	0.546	4.180	81.147	
	4	0.459	3.527	84.674	
	5	0.274	2.880	87.555	
	6	0.278	2.140	89.695	
	7	0.264	2.030	91.725	
	8	0.226	1.740	93.464	
	9	0.213	1.640	95.104	
	10	0.197	1.517	96.621	
	11	0.173	1.330	97.952	
	12	0.141	1.084	99.035	
	13	0.125	0.965	100.000	
	KMO			0.952	
	Bartlett küresellik testi sonuçları				
	Ki-kare (χ^2)			13402.572	
	Serbestlik derecesi (sd)			78	
	Anlamlılık düzeyi (p)			0.001	
	Örgütsel erdem ölçeği toplam iç tutarlılık katsayısı				0.96

N (1023)

Örgütsel erdem ölçeğinin KMO değerinin 0,952 olarak saptandığı ve küresellik testi sonuçlarına göre, analize alınan değişkenlerin arasındaki korelasyonun anlamlı olduğu ($p=0.001$; $p<0.05$) tespit edilmiştir. Yapılan AFA neticesinde elde edilen özdeğerlere ilişkin bulgular ise, ölçeğin özdeğeri 1'den büyük iki alt boyuttan oluştuğu

göstermektedir. İyimserlik, güven ve nezaket alt boyutunun % 68.816, dürüstlük ve bağışlayıcılık alt boyutunun % 8.151 oranında açıklanan varyans değerine sahip olduğu, ölçeğin toplam açıklanan varyans değerinin ise % 76.967 olduğu saptanmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin iki alt boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayılarının .92 ile .96 arasında değiştiği ve ölçeğin toplam Cronbach's Alpha katsayısının ise .96 olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel erdem ölçeğine ait alt boyutların ilişkilerine yönelik analiz bulguları Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Tablo 3.14. Örgütsel Erdem Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Dürüstlük ve Bağışlayıcılık
İyimserlik, Güven ve Nezaket	.775**

**P<0,01; N (1023)

Örgütsel erdem ölçeğinin yapısını oluşturan alt boyutlar arasında, anlamlı ilişkinin varlığını saptamak için yapılan korelasyon testine göre, iyimserlik, güven ve nezaket alt boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık alt boyutu ($r = .775$; $p < 0.01$) arasında, istatistiksel olarak yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkinin varlığına rastlanılmıştır.

Örgütsel erdem ölçeğine ait madde-toplam korelasyon değerlerine ait sonuçlar Tablo 3.15'te sunulmuştur.

Tablo 3.15. Örgütsel Erdem Ölçeğine Ait Madde-Toplam Korelasyon Analizi

Örgütsel Erdem Ölçeği Alt Boyutlar		İyimserlik, Güven ve Nezaket	Dürüstlük ve Bağışlayıcılık
İyimserlik, Güven ve Nezaket	M1	.87	.70
	M2	.89	.66
	M3	.90	.71
	M4	.86	.67
	M5	.84	.65
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık	M6	.67	.88
	M7	.61	.84
	M8	.70	.89
	M9	.72	.89
	M10	.72	.91
	M11	.71	.90
	M12	.69	.89
	M13	.64	.82

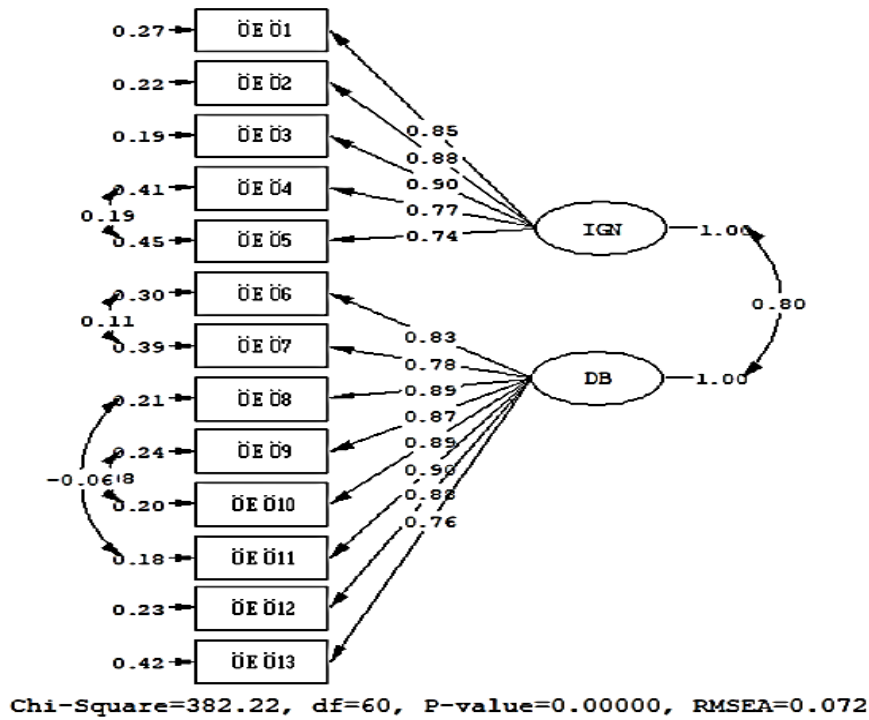
N (1023)

Örgütsel erdem ölçeğine ait ifadelerin buldukları alt boyut ve diğer alt boyut ile arasındaki, madde-toplam korelasyon katsayılarına göre, ifadelerin hem buldukları alt boyut ile hem de diğer alt boyut ile pozitif yönde ilişkili olduğu, ifadelerin buldukları alt boyut ile daha yüksek korelasyona sahip olduğu saptanmıştır.

3.9.11. Örgütsel Erdem Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel erdem ölçeğinin Erkmén ve Esen (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan formu üç alt boyut ve toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında yapılan AFA sonucunda, ölçek faktör kaybına uğramış, ölçeğin iki alt boyuttan ("İyimserlik, güven ve nezaket" ile "Dürüstlük ve bağışlayıcılık") oluştuğu saptanmış ve toplam 13 ifade ile DFA'ya alınmıştır.

Örgütsel erdem ölçeğine ait faktör yapısı Şekil 3.4' de yer almaktadır.



Şekil 3.4. Örgütsel Erdem Ölçeği Faktör Yapısı

Örgütsel erdem ölçeğine ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3.16' da sunulmuştur.

Tablo 3.16. Örgütsel Erdem Ölçeği Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Sonuç
χ^2	382.22	
$\chi^2 / (sd=60)$	6.37	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.072	Kabul edilebilir uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.99	İyi uyum
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.99	İyi uyum
Standardized RMR (SRMR)	0.033	İyi uyum

Örgütsel erdem ölçeğine ait düzeltilmiş ki-kare değerinin $382.22/60=6.37$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer kabul edilebilir uyum düzeyinden yüksek çıkmasının nedeni yukarıda açıklandığı gibi örneklemin büyük olmasına bağlanmaktadır. RMSEA değerinin 0.072 olarak tespit edildiği ve kabul edilebilir uyum indeks değerine sahip olduğu, CFI değerinin 0.99, TLI değerinin 0.99, SRMR değerinin ise 0.033 olduğu ve iyi uyum düzeyinde indeks değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel erdem ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçları Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.17. Örgütsel Erdem Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

Örgütsel Erdem Ölçeği	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri	t- değeri	Standart Hata	R ²	AVE Açıklanan Ortalama Varyans	CR Yapı Güvenirliği
İyimselik, Güven ve Nezaket						
ÖEÖİGN1	0.85	33.38	0.27	0.72	0.69	0.92
ÖEÖİGN2	0.88	35.46	0.22	0.77		
ÖEÖİGN3	0.90	36.64	0.19	0.81		
ÖEÖİGN4	0.77	28.39	0.41	0.59		
ÖEÖİGN5	0.74	26.98	0.45	0.55		
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık						
ÖEÖDB6	0.83	32.66	0.30	0.69	0.73	0.96
ÖEÖDB7	0.78	29.73	0.39	0.61		
ÖEÖDB8	0.89	36.06	0.21	0.79		
ÖEÖDB9	0.87	35.18	0.24	0.76		
ÖEÖDB10	0.89	36.52	0.20	0.79		
ÖEÖDB11	0.90	37.08	0.18	0.81		
ÖEÖDB12	0.88	35.47	0.23	0.77		
ÖEÖDB13	0.76	28.70	0.42	0.58		

**p=0.01; t>2.56, N (1023)

Örgütsel erdem ölçeğinin iki gizil değişkenine ait (iyimselik, güven ve nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılık) gözlenen değişkenlerden, en düşük standardize edilmiş faktör

yük değerine sahip gözlenen değişkenin ÖEÖİGN5 (0.74) olduğu, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.74 ile 0.90 arasında değiştiği, determinasyon katsayılarının ise, 0.55 ile 0.81 arasında olduğu, en düşük t-değerinin iyimserlik, güven ve nezaket gizil değişkeninde yer alan ÖEÖİGN5 (26.98) gözlenen değişkeninde olduğu ve t-değerlerinin tamamının 2.56'nın üzerinde olduğu saptanmıştır. En yüksek hata varyans değerinin, iyimserlik, güven ve nezaket gizil değişkenine ait ÖEÖİGN5 (0.45) gözlenen değişkeninde olduğu belirlenmiştir. Gizil değişkenlerin, AVE değerlerinin 0.69 ile .73 aralığında olduğu, en düşük AVE değerinin ise iyimserlik, güven ve nezaket (0.69) gizil değişkeninde olduğu, yapı güvenilirliği (CR) değerlerinin 0.92 ile 0.96 aralığında olduğu, en düşük CR değerine sahip gizil değişkenin 0.92 ile iyimserlik, güven ve nezaket gizil değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

3.9.12. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Sağlık çalışanlarının işe tutkunluk, örgüt sağlığı ve örgütsel erdem toplam puanları ve alt boyutlar arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için yapılan, korelasyon testi sonuçları Tablo 3.18'de sunulmuştur.

Tablo 3.18. Sağlık Çalışanlarının İşe Tutkunluk, Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Erdem Toplam Puanı ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları

	İTÖ	ÖSÖ	ÖEÖ	D	Y	A	İB	ABKİ	LG	İGN
ÖSÖ	.494**									
ÖEÖ	.451**	.731**								
D	.876**	.449**	.422**							
Y	.878**	.428**	.403**	.673**						
A	.864**	.417**	.344**	.617**	.666**					
İB	.463**	.866**	.645**	.430**	.405**	.379**				
ABKİ	.463**	.963**	.703**	.422**	.395**	.397**	.761**			
LG	.447**	.813**	.627**	.403**	.403**	.363**	.602**	.712**		
İGN	.482**	.651**	.888**	.472**	.414**	.370**	.585**	.632**	.551**	
DB	.398**	.719**	.971**	.366**	.364**	.301**	.626**	.689**	.622**	.759**

*P<0,05; **P<0,01 N (1023) (İTÖ: İşe tutkunluk, ÖSÖ: Örgüt sağlığı, ÖEÖ: Örgütsel erdem D: Dinçlik, Y: Yoğunlaşma, A: Adanmışlık, İB: İletişim ve bağlılık, ABKİ: Amaç birliği ve kurumsal itibar, LG: Liderlik ve gelişim, İGN: İyimserlik, güven ve nezaket, DB: Dürüstlük ve bağışlayıcılık)

İşe tutkunluk toplam puanı ile örgüt sağlığı toplam puanı ($r=.494$; $p<0.01$), örgütsel erdem toplam puanı ($r=.451$; $p<0.01$), iletişim ve bağlılık ($r=.463$; $p<0.01$), amaç birliği ve kurumsal itibar ($r=.463$; $p<0.01$) liderlik ve gelişim ($r=.447$; $p<0.01$) iyimserlik, güven ve nezaket ($r=.482$; $p<0.01$) ile dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r=.398$; $p<0.01$) alt boyutları

arasında, istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. İşe tutkunluk toplam puanı ile örgüt sağlığı toplam puanı ($r^2=0.24$), örgütsel erdem toplam puanı ($r^2=0.20$), iletişim ve bağlılık ($r^2=0.21$), amaç birliği ve kurumsal itibar ($r^2=0.21$), liderlik ve gelişim ($r^2=0.20$), iyimserlik, güven ve nezaket ($r^2=0.23$) ile dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r^2=0.16$) alt boyutları arasındaki determinasyon katsayılarına bakıldığında, işe tutkunluk düzeylerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağlık çalışanlarının örgüt sağlığı düzeylerinde %24'lük, örgütsel erdem düzeylerinde %20'lik, iletişim ve bağlılık ile amaç birliği ve kurumsal itibar düzeylerinde % 21'lik, liderlik ve gelişim düzeylerinde % 20'lik, iyimserlik, güven ve nezaket düzeylerinde % 23'lük, dürüstlük ve bağışlayıcılık düzeylerinde ise % 16'lik gibi bir artışa neden olduğu söylenebilir.

Örgüt sağlığı toplam puanı ile örgütsel erdem toplam puanı ($r=.731$; $p<0.01$) ve dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r=.719$; $p<0.01$) alt boyutu arasında yüksek düzeyde, dinçlik ($r=.449$; $p<0.01$), yoğunlaşma ($r=.428$; $p<0.01$), adanmışlık ($r=.417$; $p<0.01$), iyimserlik, güven ve nezaket ($r=.651$; $p<0.01$) alt boyutları arasında, istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Örgüt sağlığı toplam puanı ile örgütsel erdem toplam puanı ($r^2=0.53$), dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r^2=0.52$), dinçlik ($r^2=0.20$), yoğunlaşma ($r^2=0.18$), adanmışlık ($r^2=0.17$), iyimserlik, güven ve nezaket ($r^2=0.42$) alt boyutları arasındaki determinasyon katsayılarına bakıldığında, örgüt sağlığı düzeylerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağlık çalışanlarının örgütsel erdem düzeylerinde %53'lük, dürüstlük ve bağışlayıcılık düzeylerinde %52, dinçlik düzeylerinde % 20, yoğunlaşma düzeylerinde %18, adanmışlık düzeylerinde % 17, iyimserlik, güven ve nezaket düzeylerinde % 42'lik gibi bir artışa neden olduğunu ifade edebiliriz.

Örgütsel erdem toplam puanı ile amaç birliği ve kurumsal itibar ($r=.703$; $p<0.01$) alt boyutu arasında yüksek düzeyde, dinçlik ($r=.422$; $p<0.01$), yoğunlaşma ($r=.403$; $p<0.01$), adanmışlık ($r=.344$; $p<0.01$), iletişim ve bağlılık ($r=.645$; $p<0.01$) liderlik ve gelişim ($r=.627$; $p<0.01$) alt boyutları arasında istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Örgütsel erdem toplam puanı ile amaç birliği ve kurumsal itibar ($r^2=0.49$), dinçlik ($r^2=0.18$), yoğunlaşma ($r^2=0.17$), adanmışlık ($r^2=0.12$), iletişim ve bağlılık ($r^2=0.42$), liderlik ve gelişim ($r^2=0.39$) alt boyutları arasındaki determinasyon katsayılarına bakıldığında, örgütsel erdem düzeylerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağlık çalışanlarının amaç birliği ve kurumsal itibar düzeylerinde %49'lük, dinçlik düzeylerinde % 18'lik, yoğunlaşma düzeylerinde %17'lik, adanmışlık

düzelelerinde %12'lik, iletişim ve bağıllık düzelelerinde %42'lik, liderlik ve gelişim düzelelerinde %39'luk gibi bir artışa neden olduğu söylenebilir.

Dinçlik alt boyutu ile iletişim ve bağıllık ($r=.430$; $p<0.01$), amaç birliğı ve kurumsal itibar ($r=.422$; $p<0.01$) liderlik ve gelişim ($r=.403$; $p<0.0$) iyimserlik, güven ve nezaket ($r=.472$; $p<0.01$) dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r=.366$; $p<0.01$) alt boyutları arasında, istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Dinçlik alt boyutu ile iletişim ve bağıllık ($r^2=0.18$), amaç birliğı ve kurumsal itibar ($r^2=0.18$), liderlik ve gelişim ($r^2=0.16$), iyimserlik, güven ve nezaket ($r^2=0.22$), dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r^2=0.13$) alt boyutları arasındaki determinasyon katsayılarına bakıldığında, dinçlik düzelelerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağık çalışanlarının iletişim ve bağıllık, amaç birliğı ve kurumsal itibar düzelelerinde % 18'lik, liderlik ve gelişim düzelelerinde % 16'lik, iyimserlik, güven ve nezaket düzelelerinde % 22'lik, dürüstlük ve bağışlayıcılık düzelelerinde ise % 13'lik gibi bir artışa neden olduğu söylenebilir.

Yoğunlaşma alt boyutu ile iletişim ve bağıllık ($r=.405$; $p<0.01$), amaç birliğı ve kurumsal itibar ($r=.395$; $p<0.01$) liderlik ve gelişim ($r=.403$; $p<0.0$) iyimserlik, güven ve nezaket ($r=.414$; $p<0.01$) dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r=.364$; $p<0.01$) alt boyutları arasında, istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yoğunlaşma alt boyutu ile iletişim ve bağıllık ($r^2=0.16$), amaç birliğı ve kurumsal itibar ($r^2=0.16$), liderlik ve gelişim ($r^2=0.16$), iyimserlik, güven ve nezaket ($r^2=0.17$), dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r^2=0.13$) alt boyutları arasındaki determinasyon katsayıları incelendiğinde, yoğunlaşma düzelelerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağık çalışanlarının iletişim ve bağıllık, amaç birliğı ve kurumsal itibar, liderlik ve gelişim düzelelerinde % 16'lık, iyimserlik, güven ve nezaket düzelelerinde % 17'lik, dürüstlük ve bağışlayıcılık düzelelerinde ise % 13'lik gibi bir artışa neden olduğu ifade edilebilir.

Adanmışlık alt boyutu ile iletişim ve bağıllık ($r=.379$; $p<0.01$), amaç birliğı ve kurumsal itibar ($r=.397$; $p<0.01$), liderlik ve gelişim ($r=.363$; $p<0.0$), iyimserlik, güven ve nezaket ($r=.370$; $p<0.01$), dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r=.301$; $p<0.01$) alt boyutları arasında, istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Adanmışlık alt boyutu ile iletişim ve bağıllık ($r^2=0.14$), amaç birliğı ve kurumsal itibar ($r^2=0.16$), liderlik ve gelişim ($r^2=0.13$), iyimserlik, güven ve nezaket ($r^2=0.14$), dürüstlük ve bağışlayıcılık ($r^2=0.9$) alt boyutları arasındaki determinasyon

katsayıların göre, adanmışlık düzeylerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağlık çalışanlarının iletişim ve bağlılık, iyimserlik, güven ve nezaket düzeylerinde % 14'lük, amaç birliği ve kurumsal itibar, liderlik ve gelişim düzeylerinde amaç birliği ve kurumsal itibar düzeylerinde % 16'lık, liderlik ve gelişim düzeylerinde % 13'lük, dürüstlük ve bağışlayıcılık düzeylerinde ise % 09'luk gibi bir artışa neden olmaktadır.

İyimserlik, güven ve nezaket alt boyutu ile iletişim ve bağlılık ($r=.585$; $p<0.01$) amaç birliği ve kurumsal itibar ($r=.632$; $p<0.01$) ve liderlik ve gelişim ($r=.551$; $p<0.01$) alt boyutları arasında istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü, anlamlı ilişkinin varlığı saptanmıştır. İyimserlik, güven ve nezaket alt boyutu ile iletişim ve bağlılık ($r^2=0.34$), amaç birliği ve kurumsal itibar ($r^2=0.40$) ve liderlik ve gelişim ($r^2=0.30$) alt boyutları arasındaki determinasyon katsayılarına göre, iyimserlik, güven ve nezaket düzeylerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağlık çalışanlarının iletişim ve bağlılık düzeylerinde % 34'lük, amaç birliği ve kurumsal itibar düzeylerinde % 40'lık ve liderlik ve gelişim düzeylerinde %30'luk gibi bir artışa neden olduğu ifade edilebilir.

Dürüstlük ve bağışlayıcılık alt boyutu ile iletişim ve bağlılık ($r=.626$; $p<0.01$), amaç birliği ve kurumsal itibar ($r=.689$; $p<0.01$), liderlik ve gelişim ($r=.622$; $p<0.01$) alt boyutları arasında, istatistiksel olarak orta düzeyde pozitif yönlü, anlamlı ilişkinin varlığı saptanmıştır. Dürüstlük ve bağışlayıcılık alt boyutu ile iletişim ve bağlılık ($r^2=0.39$), amaç birliği ve kurumsal itibar ($r^2=0.47$) ve liderlik ve gelişim ($r^2=0.39$) alt boyutları arasındaki determinasyon katsayılarına göre, iyimserlik, güven ve nezaket düzeylerinde meydana gelen 1 birimlik artışın, sağlık çalışanlarının iletişim ve bağlılık düzeylerinde % 39'luk, amaç birliği ve kurumsal itibar düzeylerinde % 47'lik ve liderlik ve gelişim düzeylerinde %39'luk gibi bir artışa neden olduğu ifade edilebilir.

3.9.13. Önerilen Ölçüm Modelinin Doğrulanmasına İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde DFA ile faktör yapıları doğrulanan ölçeklerin (İşe Tutkunluk Ölçeği, Örgüt Sağlığı Ölçeği ve Örgütsel Erdem Ölçeği), araştırmada önerilen modelin sekiz örtük değişkenine ait 47 gözlenen değişkenin tamamı analize alınarak önerilen ölçüm modelinin doğrulanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında önerilen ölçüm modelinin doğrulanmasına ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3.19'da sunulmuştur.

Tablo 3.19. Önerilen Ölçüm Modelinin Doğrulanmasına Ait Uyum İyiliği Ölçüleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Sonuç
χ^2	6492.50	
$\chi^2 / (sd=1006)$	6.45	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.073	Kabul edilebilir uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.98	İyi uyum
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.98	İyi uyum
Standardized RMR (SRMR)	0.052	Kabul edilebilir uyum

Önerilen ölçüm modeline ait düzeltilmiş ki-kare değerinin $6492.50/1006=6.45$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer kabul edilebilir uyum düzeyinden yüksek çıkmasının nedeni yukarıda açıklandığı gibi örneklemin büyük olmasına bağlanmaktadır. RMSEA değerinin 0.073, SRMR değerinin ise 0.052 olarak tespit edildiği ve kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu, CFI değerinin 0.98, TLI değerinin 0.98 olduğu ve iyi uyum düzeyinde indeks değerlerine sahip oldukları saptanmıştır.

Önerilen ölçüm modelinin doğrulanmasına ait sonuçlar Tablo 3.20’de sunulmuştur.

Tablo 3.20. Önerilen Ölçüm Modelinin Doğrulanmasına İlişkin Sonuçlar

N=1023	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri	t- değeri	Standart t Hata	R ²	AVE Açıklanan Ortalama Varyans	CR Yapı Güvenirliği
Dinçlik						
İTÖ1	0.87	34.21	0.25	0.76	0.61	0.90
İTÖ22	0.88	35.27	0.22	0.77		
İTÖ3	0.79	29.71	0.37	0.62		
İTÖ4	0.75	27.50	0.44	0.56		
İTÖ5	0.66	23.35	0.56	0.44		
İTÖ6	0.69	24.60	0.52	0.48		
Yoğunlaşma						
İTÖ7	0.82	30.85	0.33	0.67	0.57	0.87
İTÖ8	0.85	32.92	0.27	0.72		
İTÖ9	0.69	24.00	0.53	0.48		
İTÖ10	0.73	26.37	0.46	0.53		
İTÖ11	0.67	23.24	0.55	0.45		
Adanmışlık						
İTÖ12	0.74	26.87	0.46	0.55	0.67	0.92
İTÖ13	0.81	30.54	0.35	0.66		
İTÖ14	0.86	33.75	0.26	0.74		
İTÖ15	0.86	34.06	0.25	0.74		
İTÖ16	0.87	34.26	0.25	0.76		
İletişim ve bağlılık						
ÖSÖ1	0.73	26.20	0.47	0.53	0.63	0.89
ÖSÖ2	0.81	30.89	0.34	0.66		

ÖSÖ3	0.85	33.21	0.27	0.72		
ÖSÖ4	0.72	25.95	0.48	0.82		
ÖSÖ5	0.84	32.60	0.29	0.71		
Amaç birliği ve kurumsal itibar						
ÖSÖ6	0.86	33.99	0.27	0.74	0.51	0.91
ÖSÖ7	0.85	33.68	0.27	0.72		
ÖSÖ8	0.78	29.70	0.38	0.61		
ÖSÖ9	0.78	29.48	0.39	0.61		
ÖSÖ10	0.77	28.66	0.41	0.59		
ÖSÖ11	0.77	29.05	0.40	0.59		
ÖSÖ12	0.81	31.14	0.34	0.66		
ÖSÖ13	0.70	25.36	0.51	0.49		
ÖSÖ14	0.81	31.20	0.34	0.66		
ÖSÖ15	0.80	30.30	0.37	0.64		
Liderlik ve gelişim						
ÖSÖ16	0.85	33.27	0.27	0.72	0.72	0.89
ÖSÖ17	0.88	34.62	0.22	0.77		
ÖSÖ18	0.82	30.76	0.33	0.67		
İyimserlik, güven ve nezaket						
ÖEÖ1	0.85	33.27	0.28	0.72	0.70	0.92
ÖEÖ2	0.87	34.57	0.24	0.76		
ÖEÖ3	0.89	36.16	0.20	0.79		
ÖEÖ4	0.80	30.11	0.37	0.64		
ÖEÖ5	0.77	28.83	0.40	0.59		
Dürüstlük ve bağışlayıcılık						
ÖEÖ6	0.84	33.24	0.29	0.71	0.73	0.96
ÖEÖ7	0.79	30.32	0.37	0.62		
ÖEÖ8	0.88	35.52	0.23	0.77		
ÖEÖ9	0.89	36.54	0.20	0.79		
ÖEÖ10	0.91	37.53	0.18	0.83		
ÖEÖ11	0.89	36.04	0.22	0.79		
ÖEÖ12	0.87	35.27	0.24	0.76		
ÖEÖ13	0.76	28.43	0.42	0.58		

**p=0.01; $t > 2.56$; N (1023)

Önerilen ölçüm modelinin sekiz gizil değişkenine ait (dinçlik, yoğunlaşma, adanmışlık, iletişim ve bağlılık, amaç birliği ve kurumsal itibar, liderlik ve gelişim, iyimserlik, güven ve nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılık) gözlenen değişkenlerden, en düşük standardize edilmiş faktör yük değerine sahip gözlenen değişkenin dinçlik gizil değişkeninde olan İTÖ5 (0.66) olduğu, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.66 ile 0.91 arasında değiştiği, determinasyon katsayılarının ise, 0.44 ile 0.83 arasında olduğu, en düşük t-değerinin dinçlik gizil değişkeninde yer alan İTÖ5 (23.35) gözlenen değişkeninde olduğu ve t-değerlerinin tamamının 2.56'nın üzerinde olduğu saptanmıştır. En yüksek hata varyans değerinin, dinçlik gizil değişkenine ait İTÖ5 (0.56) gözlenen

değişkeninde olduğu belirlenmiştir. Önerilen ölçüm modelindeki gizil değişkenlerin, AVE değerlerinin 0.51 ile .73 aralığında olduğu, en düşük AVE değerinin ise amaç birliği ve kurumsal itibar (0.51) gizil değişkeninde olduğu, yapı güvenirliliği (CR) değerlerinin 0.87 ile 0.96 aralığında olduğu, en düşük CR değerine sahip gizil değişkenin 0.87 ile yoğunlaşma gizil değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

3.9.14. Önerilen Ölçüm Modeli Ana Hipotezlerine Ait Path Analizi Sonuçları

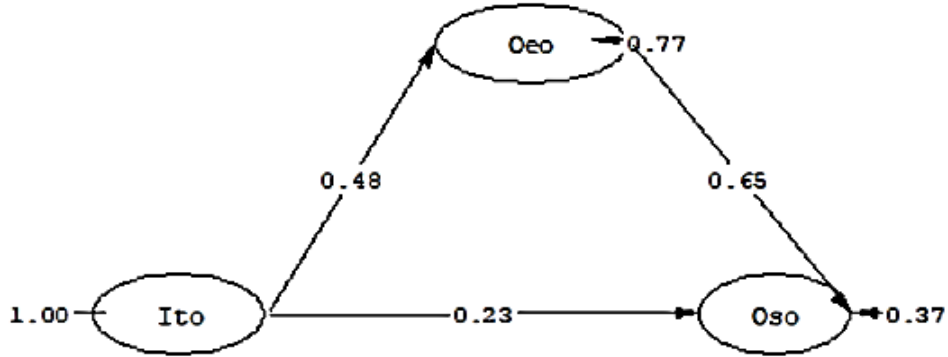
Araştırmanın bu aşamasında sağlık çalışanlarının işe tutkunluk, örgütsel erdem ve örgüt sağlığı düzeyleri arasındaki ilişkiler ve değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerini tespit etmek için Yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli “Birçok bilim dalı tarafından kullanılan, belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem” olarak tanımlanmaktadır (Byrne, 2010’ dan aktaran Meydan ve Şeşen, 2015: 5).

Bu araştırmada, işe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Alan yazın incelendiğinde, model analizinde çoğunlukla kısmi aracılık ve tam aracılık ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Kavramlar arası ilişkileri nitelendirirken bu ifadeler sıklıkla kullanılsa da kısmi veya tam aracılığın tam olarak neyi ifade ettiği, nasıl ölçüleceği ile ilgili bir uygulama birliğinin olmadığı tespit edilmiştir. Darlington ve Hayes (2017), tam aracılık ve kısmi aracılık kavramlarının yoğun bir şekilde kullanılmasına rağmen, kavramların içinin boş olduğunu, bu tür betimlemelerin örneklem sayısına olan duyarlılığından dolayı kullanılmaması gerektiğini ifade etmektedir (Darlington ve Hayes, 2017’ den aktaran Gürbüz, 2021: 56).

Aracılık modellerinin analizinde ve yorumlanmasında aracılık vardır veya aracılık yoktur şeklinde kalitatif betimlemeler yerine, doğrudan, dolaylı ve toplam etki değerleri hesaplanmalı ve etki değerlerinin büyüklükleri ve birbirleri ile büyüklük karşılaştırmaları yapılmalıdır (Gürbüz, 2021: 56). Bu nedenle, bu araştırmada kısmi aracılık veya tam aracılık ifadesi yerine doğrudan ve dolaylı etki ifadelerinin kullanılması tercih edilmiştir.

Bu araştırmada, önerilen ölçüm modelinin doğruluğu kanıtlandıktan sonra, oluşturulan kuramsal modele ilişkin hipotezler YEM aracılığıyla sınanmıştır.

Araştırmanın kuramsal modeline ait faktör yapısı Şekil 3.5’ de yer almaktadır.



Şekil 3.5. Araştırmanın Kuramsal Modeline Ait Faktör Yapısı

Araştırmanın kuramsal modelinin hipotezlerine ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3.21’ de sunulmuştur.

Tablo 3.21. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Hipotezlerine Ait Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Sonuç
χ^2	7488.39	
$\chi^2 / (sd=1019)$	7.39	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.079	Kabul edilebilir uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.97	İyi uyum
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.97	İyi uyum
Standardized RMR (SRMR)	0.059	Kabul edilebilir uyum

Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için yapılan path analizi sonucunda, düzeltilmiş ki-kare değerinin $7488.39/1019=7.39$ olarak hesaplanmıştır. RMSEA değerinin 0.079, SRMR değerinin ise 0.059 olarak tespit edildiği ve kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu, CFI değerinin 0.97, TLI değerinin 0.97 olduğu ve iyi uyum düzeyinde indeks değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında önerilen kuramsal modelin ana hipotezlerine (H₁, H₂, H₃ ve H₄) ait sağlık çalışanlarının işe tutkunluk, örgütsel erdem ve örgüt sağlığı değişkenleri arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerinin sonuçları Tablo 3.22’de sunulmuştur.

Tablo 3.22. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Hipotezler	Doğrudan İlişkiler	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değeri (β)	t- değeri	Açıklanma değeri (R^2)	Sonuçlar
H₁	İTÖ → ÖSÖ	0.23	8.53**	0.05	Desteklendi
H₂	İTÖ → ÖEÖ	0.48	14.19**	0.23	Desteklendi
H₃	ÖEÖ → ÖSÖ	0.65	16.08**	0.42	Desteklendi
H₄ Dolaylı ilişki	İTÖ → ÖEÖ → ÖSÖ (0.48*0.65=0.31)			0.10	Desteklendi

**p=0.01; t>2.56, N (1023) (İTÖ: İşe Tutkunluk, ÖSÖ: Örgüt Sağlığı, ÖEÖ: Örgütsel Erdem)

Path analizi sonuçlarına göre, işe tutkunluk dışsal gizil değişkeni ile örgüt sağlığı içsel gizil değişkeni arasında ($\beta_{İTÖ \rightarrow ÖSÖ}=0.23$; $t=8.53$), işe tutkunluk dışsal gizil değişkeni ile örgütsel erdem içsel gizil değişkeni arasında ($\beta_{İTÖ \rightarrow ÖEÖ}=0.48$; $t=14.19$) ve örgütsel erdem içsel gizil değişkeni ile örgüt sağlığı içsel gizil değişkeni arasında ($\beta_{ÖEÖ \rightarrow ÖSÖ}=0.65$; $t=16.8$) istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü doğrudan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşe tutkunluk dışsal gizil değişkeni ile örgütsel erdem içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.23 olarak, işe tutkunluk dışsal gizil değişkeni ile örgüt sağlığı içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.05 olarak, örgütsel erdem içsel gizil değişkeni ile örgüt sağlığı içsel gizil değişkeni açıklanma değeri ise (R^2) 0.42 olarak saptanmıştır.

Tablo 3.22’de yer alan, araştırmanın kuramsal modeline ait hipotezlere ilişkin bulgulara göre sağlık çalışanlarının işe tutkunluk düzeyi ile örgüt sağlığı arasında, işe tutkunluk düzeyi ile örgütsel erdem arasında ve örgütsel erdem düzeyi ile örgüt sağlığı arasında, doğrudan pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının işe tutkunluk düzeyi ile örgüt sağlığı arasındaki, beta değeri (0.23) işe tutkunluk düzeyinde meydana gelecek birimlik artışın, çalışanlarının örgüt sağlığı düzeyinde 0.23 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. İşe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasındaki açıklanma değeri ($\beta=0.23$; $R^2=0.05$) hesaplandığında, örgüt sağlığı değişkeninin işe tutkunluk değişkeni tarafından %05 oranında açıklandığı görülmektedir. Araştırma modeli çerçevesinde, işe tutkunluğun örgüt sağlığı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın birinci ana hipotezi “H₀: İşe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki yoktur.” desteklenmemiş, “H₁: İşe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Sağlık çalışanlarının işe tutkunluk düzeyi ile örgütsel erdem düzeyi arasındaki, beta değeri (0.48), işe tutkunluk düzeyinde meydana gelecek birimlik artışın, sağlık çalışanlarının örgütsel erdem düzeyinde 0.48 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. İşe tutkunluk ile örgütsel erdem arasındaki açıklanma değeri ($\beta=0.48$; $R^2=0.23$) hesaplandığında, örgütsel erdem değişkeninin işe tutkunluk değişkeni tarafından %23 oranında açıklandığı görülmektedir. Araştırma modeli çerçevesinde, işe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuca dayanarak araştırmanın ikinci ana hipotezi “H0: İşe tutkunluk ile örgütsel erdem arasında bir ilişki yoktur.” desteklenmemiş, “H1: İşe tutkunluk ile örgütsel erdem arasında bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Sağlık çalışanlarının örgütsel erdem düzeyi ile örgüt sağlığı düzeyi arasındaki, beta değeri (0.65), örgütsel erdem düzeyinde meydana gelecek birimlik artışın, sağlık çalışanlarının örgüt sağlığı düzeyinde 0.65 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasındaki açıklanma değeri ($\beta=0.65$; $R^2=0.42$) hesaplandığında, örgüt sağlığı değişkeninin örgütsel erdem değişkeni tarafından %42 oranında açıklandığı görülmektedir. Örgütsel erdemle örgüt sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusuna dayanarak, üçüncü ana hipotez “H0: Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki yoktur.” hipotezi desteklenmemiş, “H1: Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Ayrıca işe tutkunluğun örgüt sağlığına örgütsel erdem üzerinden etkisine ilişkin beta değeri 0.31 olarak, açıklanma değeri ise $\beta=0.31$; $R^2=0.10$ hesaplanmıştır. İşe tutkunluk tek başına örgüt sağlığına doğrudan % 05 oranında etki ederken, örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı olarak % 10 oranında etki ettiğini ifade edebiliriz. Dolayısıyla işe tutkunluğun yüksek olması, sağlık çalışanlarının örgüt sağlığı tutumlarını olumlu yönde etkilemekte ve örgütsel erdemde bunda dolaylı etkisinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bulgudan hareketle araştırmanın dördüncü ana hipotezi “H0: İşe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisi yoktur.” hipotezi desteklenmemiş, “H1: İşe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

3.9.15. Önerilen Ölçüm Modeli Alt Hipotezlerine Ait Path Analizi Sonuçları

Araştırmanın kuramsal modelinin alt hipotezlerine ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3.23' de sunulmuştur.

Tablo 3.23. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Alt Hipotezlerine Ait Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Model Uyum İndeksleri	Değerler	Sonuç
χ^2	7485.79	
$\chi^2 / (sd=1010)$	7.41	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.079	Kabul edilebilir uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.97	İyi uyum
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.97	İyi uyum

Araştırma modelindeki alt hipotezleri test etmek için yapılan path analizi sonucunda her ne kadar düzeltilmiş ki-kare değeri önerilen referans aralıklarda olmasa da, RMSEA değerinin 0.077 olarak tespit edildiği ve kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu, CFI değerinin 0.97, TLI değerinin 0.97 olduğu ve iyi uyum düzeyinde indeks değerlerine sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırma kapsamında önerilen ölçüm modelinin alt hipotezlerine ait, sağlık çalışanlarının dinçlik, yoğunlaşma, adanmışlık, iletişim ve bağlılık, amaç birliği ve kurumsal itibar, liderlik ve gelişim, iyimserlik güven ve nezaket, dürüstlük ve başışlayıcılık değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkilerin sonuçlarına yönelik değerler Tablo 3.24 'te yer almaktadır.

Tablo 3.24. Araştırmanın Kuramsal Modelinin Alt Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Doğrudan İlişkiler	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değeri (β)	t- değeri	R ²
Dinçlik→ İletişim ve bağlılık	0.13	3.00**	0.02
Dinçlik→ Amaç birliği ve kurumsal itibar	0.07	1.79	
Dinçlik→ Liderlik ve gelişim	0.06	1.29	
Yoğunlaşma → İletişim ve bağlılık	0.08	1.53	
Yoğunlaşma → Amaç birliği ve kurumsal itibar	0.03	0.58	
Yoğunlaşma → Liderlik ve gelişim	0.09	1.69	
Adanmışlık → İletişim ve bağlılık	0.06	1.40	
Adanmışlık → Amaç birliği ve kurumsal itibar	0.12	2.90**	0.01
Adanmışlık → Liderlik ve gelişim	0.08	1.73	
Dinçlik→ İyimserlik, güven ve nezaket	0.38	7.95**	0.14
Dinçlik→ Dürüstlük ve bağışlayıcılık	0.27	5.51**	0.07
Yoğunlaşma → İyimserlik, güven ve nezaket	0.12	2.15*	0.01
Yoğunlaşma → Dürüstlük ve bağışlayıcılık	0.13	2.23*	0.02
Adanmışlık → İyimserlik, güven ve nezaket	0.09	1.69	
Adanmışlık → Dürüstlük ve bağışlayıcılık	0.09	1.65	
İyimserlik, güven ve nezaket → İletişim ve bağlılık	0.16	4.91**	0.03
İyimserlik, güven ve nezaket → Amaç birliği ve kurumsal itibar	0.18	6.24**	0.03
İyimserlik, güven ve nezaket → Liderlik ve gelişim	0.04	1.24	
Dürüstlük ve bağışlayıcılık → İletişim ve bağlılık	0.48	14.62**	0.23
Dürüstlük ve bağışlayıcılık → Amaç birliği ve kurumsal itibar	0.55	18.37**	0.30
Dürüstlük ve bağışlayıcılık → Liderlik ve gelişim	0.59	17.95**	0.35

**p=0.01; t>2.56; *p= 0.05; t>1.96, N (1023)

Analiz bulgularına göre, araştırma modelindeki dinçlik dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık ($\beta_{DI \rightarrow IB} = 0.13$, $t=3.00$) içsel gizil değişkeni arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilirken, dinçlik dışsal gizil değişkeni ile amaç birliği ve kurumsal itibar ($\beta_{DI \rightarrow ABKI} = 0.07$, $t=1.79$) ve liderlik ve gelişim ($\beta_{DI \rightarrow LG} = 0.06$, $t=1.29$) içsel gizil değişkenleri arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$; $t<1.96$) anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Dinçlik dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.02 olarak saptanmıştır. Bu değer, dinçlik değişkeninin iletişim ve bağlılık değişkeni tarafından %02 oranında açıklandığını göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, araştırmanın alt hipotezlerinden “H1: Dinçlik boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.”, “H0: Dinçlik boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.”, “H0: Dinçlik boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.”

hipotezleri desteklenmiş; “H0: Dinçlik boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.”, “H1: Dinçlik boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.”, “H1: Dinçlik boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmemiştir.

Yoğunlaşma dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık ($\beta_{YO \rightarrow IB}=0.08$, $t=1.53$), amaç birliği ve kurumsal itibar ($\beta_{YO \rightarrow ABKI}=0.03$, $t=0.58$) ve liderlik ve gelişim ($\beta_{YO \rightarrow LG}=0.09$, $t=1.69$) içsel gizil değişkenleri arasında, istatistiksel olarak ($p>0,05$; $t<1.96$) anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu bulgulara dayanarak, araştırmanın alt hipotezlerinden “H0: Yoğunlaşma boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.”, “H0: Yoğunlaşma boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.” ve “H0: Yoğunlaşma boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezleri desteklenmiş; “H1: Yoğunlaşma boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.”, “H1: Yoğunlaşma boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.”, “H1: Yoğunlaşma boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmemiştir.

Adanma dışsal gizil değişkeni ile amaç birliği ve kurumsal itibar ($\beta_{AD \rightarrow ABKI}=0.12$, $t=2.90$) içsel gizil değişkeni arasında, istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanırken, adanma dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık ($\beta_{AD \rightarrow IB}=0.06$, $t=1.40$) ve liderlik ve gelişim ($\beta_{AD \rightarrow LG}=0.08$, $t=1.73$) içsel gizil değişkenleri arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$; $t<1.96$) anlamlı ilişki saptanamamıştır. Adanma dışsal gizil değişkeni ile amaç birliği ve kurumsal itibar içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.01 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, adanma değişkeninin amaç birliği ve kurumsal itibar değişkeni tarafından %01 oranında açıklandığı sonucunu vermektedir. Bu bulgulara dayanarak, araştırmanın hipotezlerinden “H0: Adanmışlık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.”, “H1: Adanmışlık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.” ve “H0: Adanmışlık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezleri desteklenmiş; “H1: Adanmışlık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.”, “H0: Adanmışlık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.”, “H1: Adanmışlık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmemiştir.

Dinçlik dışsal gizil değişkeni ile iyimserlik güven ve nezaket ($\beta_{DI \rightarrow IGN} = 0.38$, $t=7.95$) ile dürüstlük ve bağışlayıcılık ($\beta_{DI \rightarrow IGN} = 0.27$, $t=5.51$) içsel gizil değişkenleri arasında, istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dinçlik dışsal gizil değişkeni ile iyimserlik güven ve nezaket içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.14 olarak, dürüstlük ve bağışlayıcılık içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri ise (R^2) 0.07 olarak saptanmıştır. Bu bulgulara göre, dinçlik değişkeninin iyimserlik güven ve nezaket değişkeni tarafından %14 oranında, dürüstlük ve bağışlayıcılık değişkeni tarafından ise %07 oranında açıklandığı görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak, araştırmanın hipotezlerinden “H1: Dinçlik boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.” ve “Dinçlik boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmiş; “H0: Dinçlik boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur.” ve “H0: Dinçlik boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezleri desteklenmemiştir.

Yoğunlaşma dışsal gizil değişkeni ile iyimserlik güven ve nezaket ($\beta_{YO \rightarrow IGN} = 0.12$, $t=2.15$) ve dürüstlük ve bağışlayıcılık içsel gizil değişkenleri ($\beta_{YO \rightarrow DB} = 0.13$, $t=2.23$) arasında, istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde ($p=0,05$; $t>1.96$) pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Yoğunlaşma dışsal gizil değişkeni ile iyimserlik güven ve nezaket içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.01 olarak, dürüstlük ve bağışlayıcılık içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri ise (R^2) 0.02 olarak saptanmıştır. Yoğunlaşma değişkeni iyimserlik güven ve nezaket değişkeni tarafından %01 oranında açıklanırken, dürüstlük ve bağışlayıcılık değişkeni tarafında %02 oranında açıklanmaktadır. Bu bulgulara göre, araştırmanın hipotezlerinden “H1: Yoğunlaşma boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.” ve “H1: Yoğunlaşma boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmiş; “H0: Yoğunlaşma boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezi ve “H0: Yoğunlaşma boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezi desteklenmemiştir.

Adanmışlık dışsal gizil değişkeni ile iyimserlik, güven ve nezaket ($\beta_{AD \rightarrow IGN} = 0.09$, $t=1.69$) ve dürüstlük ve bağışlayıcılık ($\beta_{AD \rightarrow DB} = 0.09$, $t=1.65$) içsel gizil değişkenleri arasında, istatistiksel olarak ($p>0,05$; $t<1.96$) anlamlı ilişki saptanamamıştır. Bu bulgulara göre, araştırmanın “H0: Adanmışlık boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu

arasında bir ilişki yoktur.” hipotezi ve “H0: Adanmışlık boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezi desteklenmiş; “H1: Adanmışlık boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezi ile “H1: Adanmışlık boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmemiştir.

İyimserlik güven ve nezaket dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık ($\beta_{IGN \rightarrow IB} = 0.16$, $t=4.91$) ve amaç birliği ve kurumsal itibar ($\beta_{IGN \rightarrow ABKI} = 0.18$, $t=6.24$) içsel gizil değişkenleri arasında, 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu belirlenirken, iyimserlik güven ve nezaket dışsal gizil değişkeni ile liderlik ve gelişim içsel gizil değişkeni ($\beta_{IGN \rightarrow LG} = 0.04$, $t=1.24$) arasında, istatistiksel olarak ($p>0,05$; $t<1.96$) anlamlı ilişki belirlenmemiştir. İyimserlik güven ve nezaket dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık ve amaç birliği ve kurumsal itibar içsel gizil değişkenlerinin açıklanma değeri (R^2) 0.03 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, iyimserlik güven ve nezaket değişkeninin hem iletişim ve bağlılık değişkeni hem de amaç birliği ve kurumsal itibar değişkeni tarafından %03 oranında açıklandığını göstermektedir. Bu bulgulara göre araştırmanın hipotezlerinden “H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.”, “H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.” ve “H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezleri desteklenmiş; “H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.”, “H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.” ve “H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmemiştir.

Dürüstlük ve bağışlayıcılık dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık ($\beta_{DB \rightarrow IB} = 0.48$, $t=14.62$) amaç birliği ve kurumsal itibar ($\beta_{DB \rightarrow ABKI} = 0.55$, $t=18.37$) ve liderlik ve gelişim içsel gizil değişkenleri ($\beta_{DB \rightarrow LG} = 0.59$, $t=17.95$) arasında, istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü anlamlı ilişkinin varlığına rastlanılmıştır. Dürüstlük ve bağışlayıcılık dışsal gizil değişkeni ile iletişim ve bağlılık içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.23 olarak, amaç birliği ve kurumsal itibar içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri (R^2) 0.30 olarak, liderlik ve gelişim içsel gizil değişkeninin açıklanma değeri ise (R^2) 0.35 olarak saptanmıştır. Dürüstlük ve bağışlayıcılık değişkeninin iletişim ve bağlılık değişkeni tarafından %23 oranında, amaç

birliği ve kurumsal itibar değişkeni tarafından %30 oranında ve liderlik ve gelişim değişkeni tarafından da %35 oranında açıklandığı görölmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın hipotezlerinden “H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.”, “H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.” ve “H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmiş, “H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.”, “H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur.” ve “H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur.” hipotezleri desteklenmemiştir.

Bu araştırma bulgularına göre alt hipotezlere ait açıklanma değerlerinin (R^2) 0.01 ile 0.35 arasında değiştiği görölmektedir. En düşük açıklanma değerinin, adanma değişkeni ve amaç birliği ve kurumsal itibar değişkeni ile yoğunlaşma değişkeni ve iyimserlik güven ve nezaket değişkeni arasında gerçekleşirken, en yüksek açıklanma değeri dürüstlük bağışlayıcılık değişkeni ve liderlik ve gelişim değişkeni arasında gerçekleşmektedir.

Yapılan analiz ve bulgulara göre araştırmanın ana ve alt hipotezlerinin sonuçları aşağıda Tablo 3.25’te özetlendiği gibidir:

Tablo 3.25. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
1. Ana Hipotez H0: İşe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki yoktur. H1: İşe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
Alt Hipotezler	
1. H0: Dinçlik boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Dinçlik boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
2. H0: Dinçlik boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Dinçlik boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir

3.	H0: Dinçlik boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Dinçlik boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
4.	H0: Yoğunlaşma boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Yoğunlaşma boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
5.	H0: Yoğunlaşma boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Yoğunlaşma boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
6.	H0: Yoğunlaşma boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Yoğunlaşma boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
7.	H0: Adanmışlık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Adanmışlık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
8.	H0: Adanmışlık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Adanmışlık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
9.	H0: Adanmışlık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Adanmışlık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
2. Ana Hipotez	H0: İşe tutkunluk ile örgütsel erdem arasında bir ilişki yoktur. H1: İşe tutkunluk ile örgütsel erdem arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
Alt Hipotezler		
1.	H0: Dinçlik boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Dinçlik boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
2.	H0: Dinçlik boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.	Desteklenmemiştir

H1: Dinçlik boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
3. H0: Yoğunlaşma boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Yoğunlaşma boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
4. H0: Yoğunlaşma boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Yoğunlaşma boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
5. H0: Adanmışlık boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Adanmışlık boyutu ile iyimserlik, güven ve nezaket boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
6. H0: Adanmışlık boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Adanmışlık boyutu ile dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
3. Ana Hipotez H0: Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki yoktur. H1: Örgütsel erdem ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
Alt Hipotezler	
1. H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
2. H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
3. H0: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: İyimserlik, güven ve nezaket boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
4. H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile iletişim ve bağlılık boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir

5. H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile amaç birliği ve kurumsal itibar boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
6. H0: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki yoktur. H1: Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile liderlik ve gelişim boyutu arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir
4. Ana Hipotez H0: İşle tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisi yoktur. H1: İşle tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir Desteklenmiştir

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çalışma hayatının zorlayıcılığı günden güne artmaktadır. Bir taraftan örgütler rekabet gücü için mücadele etmekte diğer taraftan çalışanlar kariyerlerini geliştirmek için çaba sarf etmektedirler. Çalışanlara anlamlı işler ve ödüller verebilmek için örgütlerin yüksek verimle çalışması ve başarılı olması gerekmektedir. Başarılı olabilmek için de örgütlerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle bir kazan-kazan ilişkisi oluşturmak her iki taraf içinde önemlidir. Bu kazan-kazan ilişkisini oluşturmak örgütler ve çalışanlar adına bir dizi eylemleri gerektirmektedir. Örgütlerin, çalışanları tatmin ve motive edici uygulamalar geliştirmesi, çalışanların da örgütlerin etkili ve yüksek performanslı olmasına katkı sağlayacak davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Yüksek performans gösteren, çalışanları tatmin edici ve ödüllendirici bir örgüt oluşturmak bu işin zorlu kısmını oluşturmaktadır. Bu zorlu durumu başarabilmek için hem örgütler hem de çalışanlar için iyi olan örgüt tasarımı geliştirilmeli ve uygulanmalıdır (Lawler, 2007: 47). Bu kazan-kazan ilişkisinin kurulması ve sürdürülebilirliğinde çalışanlar ve örgütler açısından faydalı olabilecek durumlar arasında çalışanların yüksek işe tutkunluğu, örgütlerin sağlıklı yapıları ve örgütlerin erdemliliği de yer alabilir. Pozitif durumları niteleyen bu üç kavramın bir arada bir örgüt bünyesinde bulunmasının pozitif sonuçlar doğurması beklenir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, sağlık çalışanlarının işe tutkunluklarının örgüt sağlığına doğrudan ve örgütsel erdem üzerinden dolaylı etkisi araştırılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, Van, Muş ve Bitlis illeri merkezinde bulunan devlet hastanelerinde görevli sağlık çalışanlarının katılımıyla bir çalışma yürütülmüştür. Ana kütesinin 7251 sağlık çalışanından oluştuğu bu çalışmada 1023 sağlık çalışanına ulaşılarak anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Toplanan bu verilerin analizleri, IBM SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 paket programları aracılığı ile yapılmıştır. Araştırma kapsamında aritmetik ortalama, standart sapma, frekans/yüzde analizi, faktör analizi öncesi çok değişkenli normallik testi (çarpıklık değeri 2, basıklık değerini 7), normal dağılım testi (Kolmogorov-Smirnov testi), örneklem yeterliliği testi (Kaiser-Meyer-Olkin), küresellik testi (Bartlett's Sphericity test), açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), Path (Yol) analizi, korelasyon testi (spearman test) gibi analizler yapılmıştır.

Bu çalışmada, öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği sınanmış, önerilen kuramsal modeli test edilmiş ve YEM aracılığı ile test edilen kuramsal modele ilişkin bulgulara yönelik analiz sonuçları raporlanmıştır.

Schaufeli vd., (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşe Tutkunluk Ölçeği'ne (UWES) ilişkin DFA sonuçlarına göre, ölçeğe ait gözlenen değişkenlerin ifade kaybına uğramasına rağmen, orijinal formundaki gibi üç gizil değişken altında toplandığı dolayısıyla üç faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri, her ne kadar örneklem büyük olduğu için, düzeltilmiş ki-kare değeri önerilen referans aralıktan (Hu ve Bentler, 1995), yüksek olsa da alternatif olan SRMR değeri iyi uyum, RMSEA değeri kabul edilebilir uyum, CFI, TLI değerlerinin ise iyi uyum değerlerine sahip olduğunu (Schermelleh-Engel vd., 2003), uyum iyiliği indeksine ait sonuçların ölçeğin istatistiksel olarak uygun ve geçerli olduğunu göstermektedir. Tekrar belirtecek olursak, ki-kare istatistiğinin eksik noktalarından biri örneklem büyüklüğüne bağımlı olmasıdır. Yani örneklem sayısı arttıkça ki-kare değerinde de artış yaşanmaktadır. Bu durum, ki-kare istatistiğine dayalı olarak uygun modellerin reddedilebileceği sorununa yol açmaktadır. Bu nedenle, ki-kare istatistiğinin önemine çok fazla vurgu yapılmamalıdır (Schermelleh-Engel vd., 2003: 33). Ki-kare istatistiğinin örneklem büyüklüğüne duyarlılığı nedeniyle, alternatif uyum iyiliği ölçüleri geliştirilmiştir. Genel model uyumu ölçüleri, bir yapısal eşitlik modelinin ampirik verilere ne ölçüde karşılık geldiğini göstermektedir. Genel model uyumunun tanımlayıcı ölçüleri, RMSEA, RMR ve SRMR gibi ölçülerdir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 35-36). Bu noktadan hareketle, özellikle büyük örneklem kullanılırken, ki-kare değerine bakılarak model uygunluğu konusunda yorum yapmak eksik olacaktır (Yaşlıoğlu, 2017: 80). Alternatif testlerin de göz önünde bulundurularak model uygunluğu konusunda yorum yapılmasının daha doğru olduğu düşünülmektedir. İşe tutkunluk ölçeğinde en düşük standardize edilmiş faktör yük değerinin 0.67 olduğu, tüm gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin .50'den büyük olduğu, dolayısıyla ölçeğin birleşme geçerliliğinin kanıtlandığı söylenebilir (Bagozzi ve Heaterton, 1994). Determinasyon katsayılarına bakıldığında ise, işe tutkunluk ölçeğinin en çok adanmışlık gizil değişkeninde yer alan İTÖA16 gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı, t-değerlerinin ($p=0.01$; $t>1.96$) 1.96'nın üzerinde (Hair vd., 1998) olduğu, parametrelerin 0.01 düzeyinde (Çokluk vd., 2012: 304) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade

edilebilir. Üç gizil değişkene ait en düşük AVE değerinin 0.55 olduğu ve AVE değerinin 0.50'den büyük veya 0.50'ye yakın olması (Fornell ve Larcker, 1981: 46), varsayımını karşıladığı, en düşük CR değerinin ise, 0.86 ile CR değeri alt sınırı olarak belirlenen 0.70 oranının (Hair vd., 1998) üzerinde çıktığı, dolayısıyla işe tutkunluk ölçeğinin hem yakınsama hem de yapı güvenirliliği bakımından yeterli olduğu söylenebilir. Yapılan DFA sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların işe tutkunluk düzeyini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu kanıtlanmıştır.

Lyden ve Klinge (2000) tarafından geliştirilip Doğan ve Bozkurt (2008) tarafından Türkçeye ve işgörelere uyarlanan Örgüt Sağlığı ölçeğinin gözlenen değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri önerilen referans aralıklar içerisinde (Hong, vd., 2003) yer aldığı, verilerin çok değişkenli normallikten geldiği söylenebilir. KMO değerinin 0.964 ile örneklemin mükemmel düzeyde yeterli olduğu (Hair vd., 1998), küresellik testinin değişkenler arasındaki ($p < 0.05$) anlamlı ilişkinin varlığını kanıtladığı (Sipahi vd., 2006: 80-81) dolayısıyla verilerin, faktör analizi için yeterli ve uygun olduğu söylenebilir. Ölçeğin özdeğeri 1'den büyük üç alt boyut ve 18 ifadeden oluştuğu, en yüksek açıklanan varyans değerinin 58.934 ile amaç birliği ve kurumsal itibar alt boyutunda olduğu, toplam açıklanan varyans değerinin %72.063 oranında örgüt sağlığı tutumunu açıkladığı ifade edilebilir. Sosyal bilimlerde, açıklanan varyans değerinin % 40 ile % 60 aralığında olması (Büyüköztürk, 2007) ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Güvenirlilik analizi sonuçları, tüm alt boyutların ve toplam ölçek iç tutarlılık katsayısının 0.70'in üzerinde olduğunu (Hair vd., 1998), bu nedenle de ölçeğin çalışanların örgüt sağlığına yönelik tutumlarını belirlemede güvenilir bir ölçek olduğunun kanıtlandığı söylenebilir. Ölçeği oluşturan alt boyutlar arasındaki korelasyon düzeyinin 0.90'nın altında olması (Hair vd., 1998) alt boyutların birbirinden bağımsız yapılar olarak ölçeğin ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Madde-toplam korelasyon analizi sonuçları, ölçekteki ifadelerin bağlı buldukları alt boyut ile olan ilişki düzeyinin, diğer alt boyutlar ile olan ilişki düzeyinden yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara bakarak ölçeğin, ölçmeyi hedeflediği yapıları geçerli bir şekilde ölçtüğü ifade edilebilir.

Örgüt sağlığı ölçeğine ait gözlenen değişkenlerin, orijinal formunun aksine üç gizil değişken altında toplandığı, ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri, düzeltilmiş ki-kare değeri hariç (Hu ve Bentler, 1995), RMSEA, SRMR CFI, TLI değerlerinin kabul edilebilir uyum ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu (Schermelleh-Engel vd., 2003),

dolayısıyla ölçeğin istatistiksel olarak uygun ve geçerli olduğu söylenebilir. En düşük standardize edilmiş faktör yük değerinin 0.69 olduğu, tüm gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin .50'den büyük çıktığı, bu nedenle ölçeğin birleşme geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Bagozzi ve Heaterton, 1994). Ölçeğin en çok liderlik ve gelişim gizil değişkeninde yer alan ÖSÖLG17 gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı, t-değerlerinin ($p=0.01$; $t>1.96$) 1.96'nın üzerinde (Hair vd., 1998) ve parametrelerin 0.01 düzeyinde (Çokluk vd., 2012: 304) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Üç gizil değişkene ait en düşük AVE değerinin 0.52 olduğu (Fornell ve Larcker, 1981: 46), ölçeğin yakınsama geçerliğinin sağlandığı, en düşük CR değerinin ise, 0.77 olduğu (Hair vd., 1998) ve örgüt sağlığı ölçeğinin yapı güvenilirliğinin yeterli olduğu söylenebilir. Yapılan AFA ve DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin AFA'da elde edilen faktör yapısının doğrulandığı ifade edilebilir.

Cameron vd., (2004) tarafından geliştirilen ve Erkmen ve Esen (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Örgütsel erdem ölçeğinin gözlenen değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, verilerin çok değişkenli normallığı (Hong, vd., 2003) sağladığı görülmektedir. KMO değerinin 0.952 ile, örneklemin mükemmel düzeyde yeterli (Hair vd., 1998) ve değişkenler arasındaki ($p<0.05$) anlamlı ilişki olduğu (Sipahi vd., 2006: 80-81) verilerin, faktör analizi için yeterli ve uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin orijinalinin aksine özdeğeri 1'den büyük iki alt boyut ve 13 ifadeden oluştuğu, en yüksek açıklanan varyans değerinin 68.816 ile iyimserlik, güven ve nezaket alt boyutunda olduğu, toplam açıklanan varyans değerinin %76.967 ile, sosyal bilimler için önerilen, kriteri aralığı karşıladığı (Büyüköztürk, 2007), dolayısıyla ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre, ölçeğin iç tutarlılık katsayıları 0.70'in üzerinde olduğu için (Hair vd., 1998), ölçeğin çalışanların örgütsel erdem tutumlarını ölçmede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Ölçeği oluşturan alt boyutlar arasındaki korelasyon düzeyinin 0.90'nın altında olması (Hair vd., 1998) iki alt boyutun birbirinden bağımsız yapılar olarak, ölçeğin ayırma geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir. Ölçekteki ifadelerin bağlı buldukları alt boyut ile olan ilişki düzeyinin, diğer alt boyutlar ile olan ilişki düzeyinden yüksek olduğunu gösteren madde toplam korelasyon testi sonuçlarına bakılarak ölçeğin, ölçmeyi hedefledikleri yapıları geçerli bir şekilde ölçtüğü şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel erdem ölçeğine ait gözlenen değişkenlerin, orijinal formunun aksine iki gizil değişken altında toplandığı, ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri, düzeltilmiş ki-kare değeri hariç (Hu ve Bentler, 1995), RMSEA, SRMR CFI, TLI değerlerinin kabul edilebilir uyum ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu (Schermelleh-Engel vd., 2003), ölçeğin istatistiksel olarak uygun ve geçerli olduğu ifade edilebilir. En düşük standardize edilmiş faktör yük değerinin 0.74 olduğu, tüm gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.50'den büyük çıktığı için ölçeğin birleşme geçerliliği vardır denilebilir (Bagozzi ve Heaterton, 1994). Ölçeğin t-değerlerinin ($p=0.01$; $t>1.96$) 1.96'nın üzerinde (Hair vd., 1998) ve parametrelerin 0.01 düzeyinde (Çokluk vd., 2012: 304) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İki gizil değişkene ait en düşük AVE değerinin 0.69 olduğu (Fornell ve Larcker, 1981: 46), ölçeğin yakınsama geçerliliğinin sağlandığı, en düşük CR değerinin ise, 0.92 olduğu (Hair vd., 1998) ve örgütsel erdem ölçeğinin yapı güvenirliliğinin yeterli olduğu ifade edilebilir. Yapılan AFA ve DFA sonuçları, ölçeğin AFA'da elde edilen faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Önerilen ölçüm modeli testi sonuçları, faktör yapılarının DFA ile doğrulandığı üç ölçeğe ait sekiz örtük değişken altında toplandığı, dolayısıyla önerilen ölçüm modeli faktör yapısının doğrulandığını ifade edebiliriz. Önerilen ölçüm modelinin doğrulanmasına ilişkin uyum iyiliği değerlerinin ise önerilen uyum iyiliği ölçüleri kriterlerini karşıladığı ifade edilebilir (Schermelleh-Engel vd., 2003). Önerilen ölçüm modelinin doğrulanmasına ilişkin gözlenen değişkenlerin t-değerlerinin ($p=0,01$; $t > 1.96$) önerilen kritik değeri aştığı (Hair vd., 1998) bütün gizil değişkenlere ait parametrelerin 0,01 düzeyinde (Çokluk vd., 2012: 304) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Önerilen ölçüm modelinin sekiz örtük değişkenine ait en düşük AVE değerinin amaç birliği ve kurumsal itibar gizil değişkeninde (0.51) olduğu, (Fornell ve Larcker, 1981: 46) bu nedenle önerilen ölçüm modelinin yakınsama geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir. En düşük CR değerine sahip gizil değişkenin yoğunlaşma (0.87) gizil değişkeni olduğu, önerilen CR oranlarının üzerinde olduğu için, (Hair vd., 1998) önerilen ölçüm modelinin yapı güvenirliliğinin kanıtlandığı söylenebilir. Önerilen ölçüm modelinin doğrulanmasına ilişkin bulgular, istatistiksel olarak verilerin, araştırmanın kuramsal modelini test etmek için uygun ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında önerilen ölçüm modeli doğrulandıktan sonra, araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan yol (path) analizi sonuçları incelendiğinde, düzeltilmiş ki-kare değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olsa da (Hu ve Bentler, 1995), RMSEA CFI, TLI ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003). Dolayısıyla kuramsal modelin istatistiksel olarak uygun ve geçerli bir model olduğu yorumu yapılabilir.

Yapılan analizler sonucunda, işe tutkunluk ile örgüt sağlığı arasında ($\beta_{IT\rightarrow OS}=0.23$; $t=8.53$) istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü doğrudan anlamlı ilişkinin varlığı görülmektedir. Sağlık çalışanlarının işe tutkunluk düzeyi ile örgüt sağlığı arasındaki, beta değeri (0.23) işe tutkunluk düzeyinde meydana gelecek birimlik artışın, çalışanlarının örgüt sağlığı düzeyinde 0.23 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. Nitekim bu sonuç Brown (2011)'un işe tutkunluğun örgüt sağlığının belirlemede kullanılan bir gösterge olduğu düşüncesini desteklemektedir. Çalışanların işlerini yüksek bir tutkuyla yapmaları bireysel sağlıklarına katkı sunduğu gibi örgütün sağlığını da iyileştirmektedir. Neredeyse gününün büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçiren bir sağlık çalışanının işini yaparken ortaya çıkardığı pozitif veya negatif enerji doğal olarak örgüte yansiyacaktır. Örgütler, çalışanlarının işe tutkunluklarını artırıcı stratejiler geliştirip uygulayarak kendi sağlıklarına yatırım yapabilirler. İşe tutkunluk ve örgüt sağlığı ayrı ayrı çok fazla çalışılmış konular olsa da kavram arasındaki ilişkiyi test eden araştırmalar sınırlıdır. Bu araştırmalardan Singh (2021) ve Shekari vd., (2016) de bizim çalışmamızın bulgularıyla paralel şekilde işe tutkunluk ve örgüt sağlığı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Çalışma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu, işe tutkunluk ile örgütsel erdem arasındaki ilişkinin ($\beta_{IT\rightarrow OE}=0.48$; $t=14.19$) istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde ($p=0,01$; $t>2.56$) pozitif yönlü doğrudan anlamlı olduğudur. Sağlık çalışanlarının işe tutkunluk düzeyi ile örgütsel erdem düzeyi arasındaki beta değeri (0.48) işe tutkunluk düzeyinde meydana gelecek birimlik artışın, sağlık çalışanlarının örgütsel erdem düzeyinde 0.48 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. Dolayısıyla, araştırma modeli çerçevesinde, işe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinde etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumu, örgütlerde pozitif özelliklerin pozitif sonuçlar doğuracağı düşüncesine dayandırabiliriz. Bir çalışmada bulunabilecek en üstün değerleri nitelendiren erdemli davranışların meydana gelmesinde çalışanın işine karşı pozitif tutumlarının da

Araştırma kapsamında önerilen ölçüm modelinin alt hipotezlerine ait, sağlık çalışanlarının dinçlik, yoğunlaşma, adanmışlık, iletişim ve bağlılık, amaç birliği ve kurumsal itibar, liderlik ve gelişim, iyimserlik güven ve nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılık, değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkiler test edilmiştir. Birinci ana hipotezin alt hipotezleri sonucunda, işe tutkunluğun dinçlik alt boyutu ile örgüt sağlığının iletişim ve bağlılık alt boyutu ve işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutu ile örgüt sağlığının amaç birliği ve kurumsal itibar alt boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edilirken diğer alt boyutlar arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Alanyazın incelendiğinde, birebir alt boyutlar arasındaki ilişkilerin belirtildiği bir çalışmaya rastlanılmasa da işe tutkunluğun örgütsel bağlılık ile (Agyemang ve Ofei, 2013; Geldenhuys vd., 2014; Özyılmaz ve Süner, 2015) pozitif ilişkisini ortaya koyan çeşitli araştırmalar olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, örgütlerde işe tutkunluğun sağlanmasında bağlılığın etkili olduğu çıkarımı yapılabilir.

İşe tutkunluk ve örgütsel erdemin alt boyutları arasındaki doğrudan ilişkilerin sonucuna göre, işe tutkunluğun adanmışlık boyutu haricinde dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutları ile örgütsel erdemin iyimserlik, güven ve nezaket ile dürüstlük ve bağışlayıcılık alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Güzel'in (2020) çalışmasında işe tutkunluk ve örgütsel erdemin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın ayrı ayrı iyimserlik, güven, dürüstlük ve bağışlayıcılık alt boyutları ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bizim araştırmamızda elde edilen işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutu haricindeki alt boyutları ile örgütsel erdemin alt boyutları arasında doğrudan ilişki bulunması sonucuyla örtüşmektedir. Çelik ve Esen (2017), dinçlik alt boyutu ile örgütsel erdemin bütün alt boyutları arasında, adanmışlık alt boyutuyla sadece iyimserlik alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit ederken, yoğunlaşma alt boyutunun örgütsel erdemin dürüstlük alt boyutu hariç diğer hiçbir alt boyutuyla ilişkisi bulunmadığını tespit etmiştir. Bu araştırmanın bulguları, bizim araştırma bulgularımızla kısmen örtüşmektedir. Bu farklılıkların nedeni araştırmaların uygulamalarının yapıldığı sektörlerin farklılığı olabilir. Dolayısıyla işe tutkunluk ve örgütsel erdem ilişkisinin farklı sektörlerde farklı şekillerde ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Örgütsel erdem ve örgüt sağlığının alt boyutlarını arasındaki doğrudan ilişkiler incelendiğinde ise, iyimserlik, güven ve nezaket alt boyutunun liderlik ve gelişim alt

boyutu hariç diğer alt boyutlarla pozitif yönlü ilişkisi tespit edilirken, dürüstlük ve bağışlayıcılık alt boyutunun örgüt sağlığının iletişim ve bağlılık, amaç birliği ve kurumsal itibar ve liderlik ve gelişim alt boyutlarının hepsiyle doğrudan pozitif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel erdem ile örgüt sağlığının birebir alt boyutları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılmasa da örgütsel erdem ve örgütsel bağlılık (Kooshki ve Zeinabadi, 2015; Abedi vd., 2014; Akyol, 2022) ve liderlik (Akbolat vd., 2017) arasında pozitif ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Araştırma bulgularını incelediğimizde, örgütlerin en değerli sermayelerinden olan çalışanlarının işe tutkunluklarının yüksek olması örgütleri hem daha sağlıklı hale getiriyor hem de örgütte daha erdemli davranışların sergilenmesine katkı sunuyor çıkarımı yapılabilmektedir. Rekabet gücünü artırmak, fark yaratmak, üstün performans sergilemek gibi hedefleri bulunan örgütlerin bu hedeflere sağlıklı yapıları sayesinde ulaşmaları mümkündür. Bu nedenle örgütlere, örgüt sağlığını artırıcı faktörler arasında işe tutkunluk ve örgütsel erdem bulduğunu bilmek yol gösterici olacaktır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, bilgi ve hizmet sektörlerinin ön planda olmasıyla bu sektörde çalışanların işleriyle olan psikolojik bağları kritik bir önem kazanmıştır. Örgütler, rekabet gücünü ellerinde tutabilmek için en yetenekli işgücünü istihdam etmekle birlikte, çalışanlarına tüm bilgi ve becerilerini işlerine aktarabilme konusunda teşvik edici olmalıdır. Aksi takdirde, örgütün en değerli sermayesinden olan insan kaynağının bir kısmı kullanılmaz hale gelebilmektedir. Örgütlerin de çalışanlarından beklentisi proaktif davranış, inisiyatif alabilme, mesleki gelişime katkı sağlayabilecek sorumluluklar üstlenme, yüksek performans sergileyebilme gibi tutumlardır. Dolayısıyla, çalışma hayatında enerjik ve kendini işine adanmış yani işe tutkun çalışanlara ihtiyaç vardır. Çünkü işe tutkunluk olarak nitelendirdiğimiz bu durum çalışanlar arasında gerçek bir fark yaratabilme ve örgütlere rekabet avantajı sağlayabilme gücüne sahiptir (Leiter ve Bakker, 2010: 1). Örneğin, enerjisi yüksek ve işiyle özdeşleşmiş çalışanlar birçok beceriyi bünyelerinde barındırmakta ve daha yüksek performans sergileyebilmektedirler. Ayrıca, işe tutkunlukları yüksek düzeyde olan çalışanlar zaman içinde kendi iş kaynaklarını oluşturma becerisine sahip olmaktadır. Dolayısıyla, işe tutkunluğu geliştirmek hem bireysel fayda sağlamakta hem de örgütlerin rekabet avantajı kazanmasında etkili olmaktadır (Bakker vd., 2008: 196). Bu katkıları göz önünde bulundurulduğunda

işgörenlerin işlerini yüksek enerjiyle ve büyük bir coşkuyla yerine getirmeleri için örgütlerin büyük gayret göstermesi önemlidir. Örgüt liderlerinin, çalışanların işe tutkunluklarını artırıcı stratejiler geliştirmesi örgütlerin verimliliğine katkı sağlayacaktır.

Örgütlerin sürekli değişen şartlarda hayatta kalabilmeleri, etkinliği ve verimliliği sağlayabilmeleri için işlerine tutkun çalışanlara sahip olmaları, örgütte sergilenen erdemli davranışları yaygınlaştırmaları gerekmektedir. Tükenmişlik içindeki bir çalışan yerine işine tutkun bir çalışana sahip olan örgütte, erdemli davranışlar daha fazla sergilenerek örgütsel yapı daha sağlıklı hale dönüşecektir. Bundan dolayı, örgütlerin çalışanlarda işe tutkunluğu artırıcı stratejiler izlemesi beraberinde erdemli davranışları ve daha sağlıklı yapıyı getirecektir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde örgütler bu gereklilikleri yerine getiremezse yaşam döngülerini devam ettirebilmeleri daha da zorlaşacaktır. Dolayısıyla işlerin tutkuyla yapılması ve erdemli davranışların sergilenmesini bir örgüt kültürü haline dönüştürebilen örgütler güçlenip daha sağlıklı hale gelerek faaliyetlerini başarıyla yerine getirebilecektir.

Araştırma bulguları, sağlık çalışanlarının her ne kadar yoğun ve zorlu şartlar altında çalışsalar da işlerine yüksek tutkunlukla görevlerini yerine getirdiklerini göstermektedir. Özellikle, yaptıkları işin anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor olduğunu düşünmeleri kendilerini işlerine adadıklarının bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın örneklem grubunu yaş ortalaması 31 olan genç çalışanlar oluşturmakta, dolayısıyla daha zinde, yüksek enerjili ve dayanıklı oldukları düşünülmektedir. Bu durumunda, katılımcıların işe tutkunluklarının yüksek çıkmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Fakat son zamanlarda, sağlık çalışanlarına yönelik şiddet olaylarında yaşanan artışın birçok sağlık çalışanının işe tutkunluğunun karşıtı olarak değerlendirilen tükenmişlik davranışına sürüklenmesine neden olduğu görülmektedir. Çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz bir şekilde etkileyen şiddet olaylarının engellenmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Toplumun her alanında karşılaşılabildiğimiz şiddet olaylarının, başkalarının hayatlarını kurtarabilmek için tüm güçleriyle görevlerini yerine getiren sağlık çalışanlarına karşı sergilenmesi, işlerine olan tutkunluk ve bağlılığı azaltabileceğinden üzerinde daha fazla durulması gereken konulardandır.

Örgütler açısından önemli olduğu düşünülen bu üç kavramın ilişkisini ortaya koyan bu araştırmanın literatüre olan katkısını, yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan yol (path)

analizi sonucunda işe tutkunluk, örgüt sağlığı ve örgütsel erdem arasındaki ilişkinin ortaya konulması şeklinde ifade edebiliriz. İşe tutkunluk ve örgüt sağlığı konuları uzun yıllardır araştırılan konular olmasına rağmen, iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sayısı çok sınırlıdır. İşe tutkunluğun örgütsel erdem üzerinden örgüt sağlığına dolaylı etkisini araştıran bir çalışmaya ise hiç rastlanılmamıştır. Bu nedenle, pozitif örgütsel davranışın örgütler açısından oldukça önemli olan bu üç kavramıyla ilgi yapılan bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer katkısı, sağlık çalışanlarının işe tutkunluklarının örgüt sağlığına ve örgüt erdemine olan katkısını göstermesidir. Bireysel sağlığı geliştirmek için tüm gücünü harcayan sağlık kurumlarının kendi sağlıklarını da geliştirmek için çalışanlarının işe tutkunluklarını ve erdemli davranışlarını geliştirmesi gerekmektedir. Örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, işe tutkunlukla ilişkili olan kişilik özelliklerini (vicdanlılık, uyumluluk, dışadönüklük, proaktiflik) ve kişisel kaynakları (iyimserlik, öz-yeterlilik, esneklik, kendine güven) göz önünde bulundurması, çalışanları erdemli davranışlarda bulunmaya ve işlerini enerji dolu, şevkle ve yoğunlaşmış bir şekilde yapmaya teşvik etmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Toplum sağlığının korunmasında temel yapı taşı olan sağlık kurumlarının örgütsel anlamda da sağlıklı yapıya sahip olması gerekmektedir. Etkin bir şekilde sağlık hizmetinin sunulabilmesi için örgüt liderleri tarafından çalışanların işe tutkunluklarını artırıcı faaliyetler geliştirilmelidir. Bu sayede işlerine yüksek tutkuyla çalışan işgörenler yüksek motivasyonla daha fazla performans sergileyerek örgüt başarısına ve verimliliğine katkı sağlayacaktır. Ortaya çıkan bu pozitif durumlar da örgütleri daha sağlıklı hale getirmeye katkı sağlayacaktır.

Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma Muş, Bitlis ve Van illeri merkez ilçelerinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastanelerinde yapılmıştır. Yeni yapılacak araştırmalar farklı illerde yer alan hastanelerde farklı örneklem gruplarında yapılabilir.

Bu çalışma, sağlık sektöründe çalışan hekim, hekim dışı diğer sağlık personeli ve idari personel üzerinde yapılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde ve farklı meslek gruplarında uygulamalar yapılabilir.

Bu çalışmada işe tutkunluk, örgüt sağlığı ve örgütsel erdem ilişkisinde demografik değişkenlerin rolü irdelenmemiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu kavramların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir.

Bu çalışma Covid-19 pandemisi etkilerinin ve karantina uygulamalarının devam ettiği süreçte yapılmıştır. Bu sürecin etkilerinin tamamen ortadan kalktığı dönemde araştırma yeniden yapılabilir.

Örgütlere ve Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, işe tutkunluğun örgütsel faydaları arasında örgütlerin sağlığına ve erdemliliğine olan pozitif katkısını da ifade edebiliriz. Bir örgütün sürekliliğini sağlayabilmesi için en temel ihtiyaçlarından olan sağlıklı yapısına öncüllük edebilecek bir çalışan davranışının belirlenebilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Yine araştırma bulgularımıza dayanarak, örgütlerde erdemli davranışların sergilenmesi, farklı bir ifadeyle çalışanların örgütlerini erdemli olarak algılamaları da örgütlerin sağlığına büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu bulgular, örgütlere ve yöneticilere çalışanların işe tutkunluklarını ve örgütlerde sergilenen erdemli davranışlarını artırmanın örgüt sağlığına olan pozitif katkısından dolayı ne kadar önemli olduğunu gün yüzüne çıkarmaktadır.

Örgütler için en temel sermaye olan insan kaynağının öneminin günden güne daha iyi anlaşılmasıyla birlikte, çalışanların hem yaptıkları işlerle hem de örgütleriyle aralarında olumlu ilişkilerin geliştirilmesine yönelik katkı sağlayan konularda daha fazla çalışmaların yapılması gerekmektedir. Çalışanın örgüt içinde sergilediği olumlu davranışların, örgütsel ve bireysel düzeyde pozitif birçok katkısı göz ardı edilmemelidir. Örgütlerin rekabet avantajı kazanmasına büyük katkı sunan insan kaynaklarını sürekli geliştirmeli, talep ve beklentilerini önemsemelidir. Zira, çalışanların istek ve beklentilerini dikkate alan ve katılımcı bir yönetim yaklaşımı benimseyen örgütlerde çalışanların işe tutkunlukları artarken, tükenmişlik düzeyleri de azalmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 178).

Sağlık kurumlarının başarılı faaliyetlerini sürdürmeleri ve kendi sağlıklarını koruyabilmeleri için en başta çalışanlarının işe tutkunluklarını artırıcı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü pozitif çıktıların oluşmasının temel yapı taşlarından

birini çalışanların işe tutkun olması oluşturmaktadır. Bundan dolayı örgütler işe tutkunluğun sağlanabilmesi için önemliliği kanıtlanmış, iş kaynaklarını artırma, iş taleplerini düşürme, örgüt ve yönetici tarafından desteklenme, örgütsel adalet, güçlendirme gibi uygulamalara önem vermelidir.

Örgütlerin sağlıklı olmasında çalışanların işe tutkunluk düzeyi kadar önemi ortaya konan bir diğer durum da örgütsel erdemdir. Örgütte çalışanların erdemli davranışlar sergilemelerinin örgütün sağlık düzeyini de önemli ölçüde artırdığı düşünülmektedir. Erdemlilik örgütün sağlık durumunu iyileştirdiği gibi, hastalıklara karşı tampon etkisi görerek örgütün sağlıksız hale gelmesini de engelleyebilir. Başta performans olmak üzere birçok pozitif çıktısı olan örgütsel erdemini geliştirilmesi için örgütlerde erdemli davranışların örgüte ait değerler ve örgüt kültürü haline getirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin sağlıklı yapıda olabilmesinde çalışanların işe tutkunluklarının ve örgütsel erdemini etkili olduğu görülmektedir. Bu iki önemli değer aynı anda örgütte bulunmasının örgüte sağlayacağı katkı ise daha fazla olacaktır. Yani örgütte hem çalışanların işlerine tutkun olmaları hem de örgütte erdemliliğin yüksek olması örgütün sağlıklı olmasına ve çok daha fazlasına katkı sunacaktır. Örgütü sağlıklı hale getirmeye çalışan bir yönetici için bu bilgilere sahip olarak stratejilerin bu doğrultuda geliştirilmesinin daha faydalı olabileceği düşünülmektedir. Örgüte birçok açıdan fayda sağlayan bu değerlerin sonradan geliştirilebilir ve müdahale edilebilir yapıda olmaları da bu kavramların ayrı bir önemini ortaya koymaktadır.

Çalışanlara Öneriler

Yoğun bir emek gücüyle hizmet veren sağlık çalışanlarının işe tutkunluklarının yüksek olması çalışma ortamında onları enerjik ve zinde tutabilecek bir güçtür. Küresel çapta krize neden olan Covid-19 pandemisi sürecinde, tüm dünyanın şahit olduğu gibi, işlerine yoğunlaşıp kendilerini adayarak, uzun saatler çalışmalarına rağmen dinçliklerini kaybetmeden hizmet veren sağlık çalışanlarının bu gayretini açıklayacak kavramlardan bir tanesinin de işe tutkunluk olduğu ifade edilebilir.

Kutsal bir meslek olarak nitelendirebileceğimiz ve başkalarının sağlığını koruma ve geliştirmede tüm güçleriyle, zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde, yüksek özveri ile işlerini yapan sağlık çalışanlarının bu yükselen davranışlarını işlerine olan

tutkunluklarıyla ilişkilendirebiliriz. Yoğun iş temposunda, birçok zorlukla mücadele ederek iş rollerini yerine getirmeye çalışan sağlık çalışanları güçlerini işlerini yüksek tutkuyla yerine getirmekten alabilirler.



KAYNAKÇA

- Abedi, S. H., Eslami, H., ve Amrolahi, N., “The Role Of Organizational Virtuousness On The Organizational Commitment Of Employees (Case Study: Islamic Azad University)”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2014, 5(10), ss. 118-130.
- Acaray, A., “Öz Kendilik Değerlendirmesinin Presenteeism Üzerine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2019, 11(2), ss. 890-904.
- Adiati, R. P., Handoyo, S., Wicaksono, D. A., vd., “Organizational Health Structure and Measurement of Higher Education in Indonesia”, *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2021, 6(1), 1-15.
- Agyemang, C. B. ve Ofei, S. B., “Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations”, *European Journal of Business and Innovation Research*, 2013, 1(4), ss. 20-33.
- Ağduğ, D., ve Ağaoğlu, E., “İlkokullarda Örgüt Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2017, 1(1), ss. 1-17.
- Ahmed, I., Rehman, W., Ali, F., vd., “Predicting Employee Performance Through Organizational Virtuousness Mediation By Affective Well-Being And Work Engagement”, *Journal of Management Development*, 2018.
- Ak, M., ve Erol, M., (2021), Örgütsel Erdemlilik Üzerine Literatürel ve Kavramsal Bir Analiz, Karabulut, Ş., (Ed.), *Kuramsal Anlamda Yönetim ve Strateji* içinde, (333-352), Gazi Kitapevi.
- Akbolat, M., Durmuş, A., ve Ünal, Ö., “Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü”, *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 2017, 5(2), ss. 71-87.
- Akyol, A., “Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2022, 14(1), ss. 578-589.

- Akyüz, M., ve Alici, İ., “Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, 5, ss. 407-419.
- Al Haraisa, Y. E., ve Al Haraizah, A., “The Impact of Organizational Climate on Organizational Reputation -The Mediating Role of Organizational Health:An Empirical Study from Jordan”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2021, 8(10), ss. 29-35.
- Alashkar, A. S., ve Al-Kasasbeh, M. M., “The Effect Of Organizational Health On The Employee Performance İn The Extractive Industries” *Management Science Letters*, 2022, 12(4), ss. 229-236.
- Alizadeh, B., ve Nastiezaie, N., “The Study Of Relationship Between Organizational Health And Organizational Virtuousness With Mediating Role Of Organizational Justice”, *Bioethics Journal*, 2019, 9(32), ss. 33-45.
- Alparslan, A. M., ve Yastioğlu, S., “Mutlu Çalışanlar İçin Öncelikli Yönetici Erdemleri: Bir Saha Araştırması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018, 16(32), ss. 629-650.
- Altuğ, E. S., (2019), *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Alzubi, Y., Malkawi, A. B., ve Habib, M., “Organizational Health: the Role of Technology Disruption and Competency Adequacy in Jordanian Constrction Sector”, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 2019, 8(12), ss. 5475- 5482.
- Amor, A. M., Vazquez, J. P. A., ve Faina, J. A., “Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring The Mediating Role of Structural Empowerment”, *European Management Journal*, 2020, 38, ss. 169-178.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S., “İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 21(1), ss. 137-154.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S., “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 32, ss. 21-46.

- Arkan, S., “Türkçede İkili Karşıtlık Kavramları Olarak “Erdem ve Kusur”, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 2018, 7(1), ss. 592-606.
- Arslan, E. T., ve Demir, H., “İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2017, 24(2), ss. 371-389.
- Arslan, M., “Öğretmenlerin Özyeterlik İnançlarının Örgüt Sağlığı Algıları Ve İş Tatmin Düzeyi İlişkisindeki Ara Değişken Etkisi”, *Araştırma Ve Deneyim Dergisi (Adeder)*, 2019, 4(1), ss. 21-28.
- Asad, H., Naseem, R., ve Faiz, R., “Mediating Effect Of Ethical Climate Between Organizational Virtuousness And Job Satisfaction”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, (2017), 11(1), ss. 35-48.
- Aslan, Ş., ve Güzel, Ş., “İş Becerikliliği, Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Erdemlilik, Duygusal Öz Yeterlik ve Duygusal Zekâ Değişkenlerinin Sosyo-Demografik Açından Farklılıkları”, *Ekev Akademi Dergisi*, 2020, 24(82), ss. 435-462.
- Aslan, Y. ve Güler, M., “Katılımcı ve Yönlendirici Liderlik Tarzlarının İşe Tutulmaya Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2022, 9(1) ss. 61-71.
- Aşçı, K. ve Taşçıoğlu Baysal, H. “Satış Pazarlama Çalışanlarının İşe Tutkunluk Davranışlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2019, 2(1), ss. 35-53.
- Atilla, G., ve Yıldırım, G., “Öznel İyi Oluş Halinin İşe Tutkunluğa Etkisi: Sinop İli Tekstil Sektörü Örneği”, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2019, 8(2), ss. 188-205.
- Aybas, M., (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aydın Göktepe, E., (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- Ayduğ, D., ve Ağaoğlu, E., “İlkokullarda Örgüt Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2017, 1(1), ss. 1-17.
- Aytaç, S., ““Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, 5(2), (<https://dergipark.org.tr/en/pub/isinguc/issue/25513/269047>, 29.08.2022).
- Bagozzi, R. P., ve Heatherton, T. F. (1994). A General Approach To Representing Multifaceted Personality Constructs: Application To State Self-Esteem, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1994, 1(1), ss. 35-67.
- Bakan, İ., Yılmaz, Y. S., ve Olucak, H. İ., “Örgütsel Sağlık, Çalışanların Tükenmişlik Algılarından Negatif Yönde Etkilenir Mi?”, *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 2018, 10(40), ss. 22-31.
- Bakker, A. B., “An Evidence-Based Model of Work Engagement”, *Current Directions in Psychological Science*, 2011, 20(4), ss. 265-269.
- Bakker, A. B., “Job Crafting Among Health Care Professionals: The Role Of Work Engagement”, *J Nurs Manag*, 2017, 26, ss. 321–331.
- Bakker, A. B., “The Social Psychology of Work Engagement: State of The Field”, *Career Development International*, 2021, 27(1), ss. 36-53.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., ve Leiter, M. P., “Key Questions Regarding Work Engagement”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2011, 20(1), ss. 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007), The Job Demands-Resources Model: State of the Art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, (3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I., “Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach”, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2014, 1, ss. 389–411.
- Bakker, A. B., Hakanen, J., vd., “Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High”, *Journal of Educational Psychology*, 2007, 99(2), ss. 274-284.

- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. “The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy”, *Journal of Managerial Psychology*, 2009, 24(3), ss. 220-236.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E., “Towards a Model of Work Engagement”, *Career Development International*, 2008, 13(3), ss. 209-223.
- Bakker, A. B., ve Schaufelli, W. B., “Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29, ss. 147-154.
- Bal Taştan, S., “The Theoretical Implications of Job Demands– Resources Model: A Research Study on The Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy With Work Engagement”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2014, 28(4), ss. 149-192.
- Başoda, A., “İşe Tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme”, *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, (17), ss. 71-98.
- Baykal, E., “Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2017, 3(3), ss. 42-64.
- Beckhard, R., (2006), *The Healthy Organization*, Gallos, J. V. (Ed.), *Organization Development* içinde, (950-952), Jossey-Bass.
- Beri, N., ve Gulati, S., “Personality Traits as Antecedant of Employee Engagement”, *Journal of Cardiovascular Disease Research*, 2021, 12(4), 317-321.
- Bertland, A., “Virtue Ethics in Business and the Capabilities Approach”, *Journal of Business Ethics*, 2009, 84, ss. 25–32.
- Bizri, R., Wahbi, M. Ve Al Jardali, H., “The Impact of CSR Best Practices on Job Performance: The Mediating Roles of Affective Commitment and Work Engagement”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2021, 8(1), ss. 129-148.
- Blaique, L., Ismail, H. N., vd., “Organizational Learning, Resilience And Psychological Empowerment As Antecedents Of Work Engagement During COVID-19”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2021.

- Bolelli, M., “İşe Tutkunluk ile Öznel İyi Olma İlişkisinde Kuşakların Etkilerinin İncelenmesi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, 18(35), ss. 247-272.
- Bolsoy, N., ve Sevil, Ü., “Sağlık-Hastalık ve Kültür Etkileşimi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2006, 9(3), ss. 78-87.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., ve Caza, A., “The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 2006, 64, ss. 249–269.
- Brown, J., (2011), *An Examination Of Management Practices As Predictors Of Employee Work Engagement*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University.
- Bruhn, J. G., (2001), *Trust and Health of Organizations*, (1. Baskı), Springer Science Business Media, Newyork.
- Bruhn, J. G., “The Organization as a Person: Analogues for Intervention”, *Clinical Sociology Review*, 1997, 15(1), ss. 51-70.
- Buluç, B., “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2008, 6(4), ss. 571-602.
- Burke, R. J., Ng, E. S. W., ve Fiksenbaum, L., “Virtues, Work Satisfactions And Psychological Wellbeing Among Nurses”, *International Journal of Workplace Health Management*, 2009, 2(3), ss. 202-219.
- Burke, R. J., ve El Kot, G., “Work Engagement Among Managers and Professionals In Egypt Potential Antecedents and Consequences”, *African Journal of Economic and Management Studies*, 2010, 1(1), ss. 42-60.
- Büyüköztürk, Ş., (2007), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (7. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Cameron, K. S., (2003), Organizational Virtuousness and Performance, Cameron, K.S., Dutton, J.E., ve Quinn, R.E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline* içinde, (48–65), San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J.E., ve Quinn, R.E. (2003), Foundations of Positive Organizational Scholarship, Cameron, K.S., Dutton, J.E., ve Quinn, R.E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline* içinde, (3-31), San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Cameron, K., Bright, D., ve Caza, A., “Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance”, *American Behavioral Scientist*, 2004, 47(6), ss. 1-24.
- Cameron, K., ve Caza, A., “Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, 9(1), ss. 33-48.
- Cameron, K.S. ve Caza, A. (2013). Virtuousness As A Source Of Happiness in Organizations, S. David, I. Boniwell ve A.C. Ayers (Ed.), *Oxford Handbook of Happiness* içinde (676-692), Oxford, UK: Oxford University Press.
- Caza, A. (2017). Organizational Virtue, Sison, A. J. G., Beabout, G. R., ve Ferrero, I., (Ed.), *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management* içinde, (569-577), Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Caza, A., Barker, B. A., Cameron, K. S., “Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness”, *Journal of Business Ethics*, 2004, 52, ss. 169-178.
- Cengiz, R. (2008), *Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldıрма (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Cho, J., Laschinger, H. K. S., ve Wong, C., “Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses”, *Nursing Leadership*, 2006, 19(3), ss. 43-60.

- Christian, M. S., Garza, A. S., vd., “Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance”, *Personnel Psychology*, 2011, 64(1), ss. 89-136.
- Cohen, L., Manion, L., vd., (2007), *Research Methods in Education*, (Sixth Edition), Routledge.
- Costa, P., Passos, A. M., vd., “Empirical Validation Of The Team Work Engagement Construct”, *Journal of Personnel Psychology*, 2014, 13(1), ss. 34-45.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E., (2019), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (10. Baskı), Sakarya Yayıncılık.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., vd., (2013). The Antecedents And Drivers Of Employee Engagement, Trus, C., vd., (Ed.), *Employee Engagement In Theory And Practice* içinde (57-81), 1. Baskı, Routledge.
- Çankır, B., (2016), *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çiçeklioğlu, H., ve Kale, A., “Örgütsel Sağlığın Lider-Üye Etkileşimi ve Whistleblowing Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 2021, 13(25), ss. 466-483.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş., (2012), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi.
- Çöp, S., ve Doğanay, A., “Pasif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Araştırması”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, (2019), 54(3), ss. 1458-1475.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., vd., “Engage Or Quit? The Moderating Role Of Abusive Supervision Between Resilience, İntention To Leave And Work Engagement”, *Tourism Management*, 2019, 70, ss. 69-77.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., vd., (2001), The Job Demands-Resources Model Of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

- Demir Harputluoğlu, D., ve Dönmez Polat, D., “İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, 4(13), ss. 435-450.
- Denizli, A. A., (2018). *İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Dive, B., (2004), *The Healthy Organization A Revolutionary Approach to People & Management*, (2. Baskı), Kogan Page, London and Sterling.
- Doğan, A., ve Bozkurt, S., “İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, 2008, 19(60), ss. 61-73.
- Doğanay, A., (2018), *Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğanay, A., ve Çöp, S., “Lider İletişim Tarzları Bağlamında Aktif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2019), 12(1), ss. 159-175.
- Donaldson, S. I., ve Ko, I., “Positive Organizational Psychology, Behavior, And Scholarship: A Review Of The Emerging Literature And Evidence Base”, *The Journal of Positive Psychology*, 2010, 5(3), ss. 177-191.
- Dong, W., ve Zhong, L. “How And When Responsible Leadership Facilitates Work Engagement: A Moderated Mediation Model”, *Journal of Managerial Psychology*, 2022, 37(6), ss. 545-558.
- Dubey, S., Ruparel, N., ve Choubisa, R., “Does Organizational Virtuousness And Psychological Capital Impact Employee Performance: Evidence From The Banking Sector”, *Development And Learning in Organizations: An International Journal*, (2020), 34(5), ss. 17-19.

- Ekşi, H., Özgenel M., ve Bora, N., “Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarını Yordayan Örgütsel Faktörler: Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Güven”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2020, 52, ss. 384-399.
- Emhan, A., (2005), *Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Erbil, A. B. (2017), *Örgüte Güven, Örgütsel Değişim ve Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, A. T., ve Merdan, E., “Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 2022, 22(1), ss. 197-212.
- Erdirençelebi, M., Karataş, C. G., “Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, *Business & Management Studies: An International Journal*, 2019, 7(4), ss. 1825-1849.
- Erkal, P., “İç Girişimciliğin İşe Tutkunluğa Etkisinde Birey- Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2019, 11 (4), ss. 2812-2823.
- Erkal, P., “Örgütsel Destek Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2021, 19(1), ss. 37-56.
- Erkmen, T., Esen, E., “Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Business and Economics Research Journal*, 2012, 3(4), ss. 107-121.
- Ertaş, G., ve Töre, E., “Örgütiçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2016, 14(3), ss. 85-100.
- Eser, İ., (2018). *Öğretmenlerin Etik Liderlik Algısının İşle Bütünleşme ile Olan İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.

- Eşkin Bacaksız, F., (2016), *Örgütsel Erdemliliğin Hemşirelerin Örgütle Özdeşleşme Düzeylerine ve Performanslarına Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F., (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal Of Marketing Research*, ss. 39-50.
- Fromm, E., (1994), Erdem ve Mutluluk Ahlak Psikolojisi Üzerine Bir İnceleme, çev. Ayda Yörükkan, (2. Baskı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,
- Gagnon, C., John, E., ve Theunissen, R. (2017), Organizational Health: A Fast Track To Performance Improvement, *McKinsey Quarterly*.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C.M. “Meaningful Work, Work Engagement And Organisational Commitment”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 2014, 40(1), ss. 1-10.
- Genç, E., “Kişi-Örgüt Uyumunun İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2020, 12 (3), ss. 3110-3123.
- Gök, S. G., (2020), Örgütsel Erdemlilik, Eryeşil, K., (Ed.), *Pozitif Örgütsel Davranışta Güncel Yaklaşımlar* içinde, (89-101), Eğitim Yayınevi.
- Gökyer, N., ve Bakcak, S., “2007 Yılında Kurulan Bazı Üniversitelerin Örgüt Sağlığı ile Öğretim Elamanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Turkish Journal of Educational Studies*, 2018, 5(1), ss. 34-57.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., ve Munz, D. C., “The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2006, ss. 129-147.
- Griffin, M. A., Hart, P. M., ve Wilson Evered, E., (200), Using Employee Opinion Surveys to Improve Organizational Health, Murphy, L. Ve Cooper, C. (Ed.), *Healthy and Productive Work: An International Perspective* içinde, (15-36).

- Guo, Y., ve Hou, X., “The Effects of Job Crafting on Tour Leaders’ Work Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit and Meaningfulness of Work”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2022, 34(5), ss. 1649-1667.
- Güçlü, N., Receptoğlu, E. vd., “İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 29(1), ss. 140-156.
- Gül, H., “İş Stresi, Örgütsel Sağlık Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 13, ss. 318-332.
- Gül, İ., (2018), *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Gül, İ., Tüfekci, N., ve Sarıoğlu, D., “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2020, 8(2), ss. 325-350.
- Gül, İ., ve TÜFEKÇİ, N. “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişme Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar’daki Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 2019, 7(18), ss. 1-23.
- Gürbüz, S., (2021), *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*, (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F., (2017), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, Ş., (2020), *Sağlık Çalışanlarının İş Becerikliliği ile Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Örgütsel Erdemliliğin, Öz Yeterliğin ve Duygusal Zekânın Aracılık Rolü*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., ve Black, W. C., (1995). *Multivariate Data Analyses With Readings*, *Englewood Cliffs, New Jersey*.

- Hair, J. F., Anderson, R. L., ve Tatham, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis With Reading*. (5. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., vd., “Burnout And Work Engagement Among Teachers”, *Journal Of School Psychology*, 2006, 43(6), ss. 495-513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., ve Toppinen-Tanner, S., “Positive Gain Spirals At Work: From Job Resources To Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness”, *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 73, ss. 78–91.
- Herman, M. (2022), <https://www.lumapps.com/employee-engagement/benefits-of-employee-engagement/> Erişim tarihi: 06.10.2022.
- Hırlak, B., Çiçeklioğlu, H., ve Taşlıyan, M., “İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sağlık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2018, 22(2), ss. 245-267.
- Hicks, J. M., “Leader Communication Styles and Organizational Health”, *The Health Care Manager*, 2011, 30(1), ss. 86-91.
- Hong, S., Malik, M. L., ve Lee, M. K., “Testing Configural, Metric, Scalar, And Latent Mean Invariance Across Genders İn Sociotropy And Autonomy Using A Non-Western Sample”, *Educational And Psychological Measurement*, 2003, 63(4), ss. 636-654.
- Hoy, W. K., Sabo, D., ve Barnes, K., “Organizational Health and Faculty Trust: A View from the Middle Level”, *Research in Middle Level Education Quarterly*, 1996, 19(3), ss. 21-39.
- Hoy, W. K., ve Feldman, J. A., “Organizational Health: The Consept and Its Measure”, *Journal of Research and Development in Education*, 1997, 20(4), s s . 3 0 - 3 7 .
- Hu, L., ve Bentler, P. M., (1995). Evaluating Model Fit, *Structural Equation Modelling: Concept, Issues And Applications* içinde, Hoyle, R., (Ed.), London: Sage Pub.
- Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., vd., “Organizational Virtuosity Perceptions And Task Crafting: The Mediating Roles Of Organizational Identification And Work Engagement”, *Career Development International*, 2017, 22(4), ss. 436-459.

- Ingusci, E., Calleab, A., Chirumbolo, A., (2016), "Job Crafting And Job Satisfaction In A Sample Of Italian Teachers: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support", *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(2), 267-278.
- Kafraj, M. M., Gholifar, E., vd., "Recognizing Organizational Variables Affecting Organizational Health Of Iranian Agricultural Colleges", *African Journal of Business Management*, 2013, 7(16), ss. 1445-1451.
- Kahn, W. A., "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *The Academy of Management Journal*, 1990, 33(4), ss. 692-724.
- Kahveci, A., (2019), *Örgütsel Erdemliliğin Etik İklim ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi*, Yayınlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Kahveci, G., Kotbaş, S., ve Bayram, S., "Öğretmenlerin Örgütsel Erdemlilik Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, (2019),12(1), ss. 205-226.
- Kalkın, G., "İş-Yaşam Dengesinin İşe Tutkunluk Üzerine Etkisi: Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2021, (60), ss. 359-379.
- Kan Sönmez, N., "Termal Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2019, 11(4), ss. 2442-2455.
- Kaplanseren, S., ve Örucü, E., "İşe Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 2018, 7(1), ss. 1-19.
- Karatepe, O. M., ve Karadas, G., "Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction? A Study in The Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2015, 27(6), ss. 1245-1278.

- Kiyani, M., Bahar, G. S., ve Erfani, R., “The Developing Of Organizational Health Model Based On Organizational Virtuousness In Employees Of The Ministry Of Sport And Youth Islamic Republic Of Iran” *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2017, 4, 3(15), ss. 95-106.
- Koçel, T., (2018), İşletme Yöneticiliği, (17. Baskı), Beta yayıncılık, İstanbul.
- Kooshki, S. A., ve Zeinabadi, H., “An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers”, *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 2015, 3(1), ss. 563-570.
- Kooshki, S. A., ve Zeinabadi, H., “The Role of Organizational Virtuousness in Organizational Citizenship Behavior of Teachers: The Test of Direct and Indirect Effect Through Job Satisfaction Mediating”, *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review*, 2016, 1-2, ss. 7-21.
- Korkmaz, M. “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2007, 49(49), ss. 57-91.
- Kotbaş, S., ve Kahveci, G., “Örgütsel Erdemlilik ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algularına göre İncelenmesi”, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2019, 27, ss. 617-652.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L., “Work Engagement Among Women Managers And Professionals in A Turkish Bank Potential Antecedents And Consequences” , *Equal Opportunities International*, 2006, 25(4), ss. 299-310.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2001, 7(1), ss. 219-242.
- Kruger, M. P., ve Hanson, B. J. “A Value-Based Paradigm For Creating Truly Healthy Organizations”, *Journal Of Organizational Change Management*, 1999, 12(4), ss. 302-317.
- Küçükalp, D., “Erdem Etiği ve Politika”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 27(1), ss. 71-83.

- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. B., vd., “Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?”, *Personality and Individual Differences*, 2006, 40, ss. 521-532.
- Lawler, E. E., “Creating A Virtuous Spiral Organization”, *Global Business and Organizational Excellence*, 2007, ss. 47-52.
- Lee, J. (2012). Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers (PhD thesis), Kansas State University.
- Leiter, M. P., ve Bakker, A. B., (2010), Work Engagement: Introduction, Bakker, A. B., ve Leiter, M. P. (Ed.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, (1-9), Psychology Press.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C., (2010), Building Engagement: The Design And Evaluation Of Interventions, Bakker, A. B., ve Leiter, M. P. (Ed.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, (164-180), Psychology Press.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., vd., “The Drivers of Work Engagement: A Meta-Analytic Review Of Longitudinal Evidence”, *Work & Stress*, 2020, 34(3), ss. 259-278.
- Lomax, R. G., ve Schumacker, R. E., (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Psychology Press.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., vd., “Work Engagement, Job Satisfaction, And Turnover Intentions A Comparison Between Supervisors And Line-Level Employees”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2016, 28(4), ss. 737-761.
- Luthans, F., “Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths”, *Academy of Management Executive*, 2002, 16(1), ss. 57-75.
- Lyden, J. A., ve Klingele, W. E., “Supervising Organizational Health”, *Supervision*, 2000, 61(12), ss. 3-6.
- Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B. F., vd., “Surgeons’ Work Engagement: Influencing Factors And Relations To Job And Life Satisfaction”, *The Surgeon*, 2014, 12, ss. 181- 190.

- Mache, S., Vitzthum, K., vd., “Surgeons’ Work Engagement: Influencing Factors and Relations to Job and Life Satisfaction”, *The Surgeon*, 2014, 12(4), ss. 181-190.
- MacIntosh, R., MacLean, D., ve Burns, H. “Health in Organization: Towards a Process-Based View”, *Journal of Management Studies*, 2007, 44(2), ss. 206-221.
- Macintrye, A., (2019), Erdem Peşinde Bir Ahlak Teorisi Çalışması, çev. Muttalip Özcan, 1. Baskı, Vakıf Bank Kültür Yayınları.
- Mahmoudi, G., Kalamaki, F. R., ve Charati, J. Y., “A Model For Organizational Entrepreneurship With Organizational Health Approach Of District 1Iran Teaching Hospitals”, *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 2021, 8(3), ss. 1-16.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinemi, J. P., vd., “Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view”, *Work & Stress*, 2022, 1-25.
- Malik, P., ve Garg, P., “Learning Organization And Work Engagement: The Mediating Role Of Employee Resilience”, *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, 31(8), ss. 1071-1094.
- Malik, S. Z., ve Naeem, R., “Organizational Virtuosity, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework”, *Journal of Behavioural Sciences*, 2016, 26(1).
- Marjan, A.B. ve Rezaian, A.R. “Surveying the Influence of Organizational Health on Organizational Performance”, *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 2016, 12(3), ss. 307-313.
- Markos, S., ve Sridevi, M. S. “Employee Engagement: The Key To Improving Performance”, *International Journal Of Business And Management*, 2010, 5(12), ss. 89-96.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P., “Job Burnout”, *Annu. Rev. Psychol*, 2001, 52, ss. 397–422.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P., “Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(3), ss. 498-512.

- Mauno, S., Kinnunen, U., ve Ruokolainen, M., “Job Demands And Resources As Antecedents Of Work Engagement: A Longitudinal Study”, *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 70, ss. 149–171.
- McHugh, M., Humphreys, P., ve McIvor, R., “Buyer-Supplier Relationships And Organizational Health”, *The Journal Of Supply Chain Management*, 2003, 39(1), ss. 15-25.
- Meng, F., Zhang, J., ve Huang, Z. “Perceived Organizational Health As A Mediator For Job Expectations: A Multidimensional İntegrated Model”, *Public Personnel Management*, 2014, 43(3), ss. 355-370.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H., (2015), Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, (2. Baskı), Detay yayıncılık.
- Miles, M. B., (1965), Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground, R. O. Carlson, A. Gallaher, M. B. Miles, R. J. Pellegrin ve E. M. Rogers (Ed.), *Change Processes in the Public Schools* içinde, (11-34), The Center of the Advanced Study of Educational Administration, Oregon.
- Murphy, L. R., ve Cooper, C., (2000), Models of Healthy Work Organizations, Murphy, L. R., ve Cooper, C., (Ed.), *Healthy And Productive Work: An International Perspective* içinde, (1-11), Taylor & Francis.
- Nair, H. A. P., Kumar, D., ve Ramalu, S. S., “Organizational Health: Delineation, Constructs And Development Of A Measurement Model”, *Asian Social Science*, 2014, 10(14), ss. 145-157
- Naseem, R., Akhtar, Q., ve Akram, M., “Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Management and Research*, 2020, 7(2), ss. 75-103.
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., vd., “Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour Amongst Health Professionals: The Mediating Role of Work Engagement”, *International Journal Of Healthcare Management*, 2019, 14(3), ss. 797–804.

- Nikandrou, I., ve Tsachouridi, I. "Towards A Better Understanding Of The "Buffering Effects" Of Organizational Virtuousness' Perceptions On Employee Outcomes", *Management Decision*, 2015, 53(8), ss. 1823-1842.
- Ocak, H., "Bir Ahlak Felsefesi Problemi Olarak Erdem Kavramına Yüklenen Anlamın İlkçağ'dan Ortaçağ'a Evrimi", *FLSF (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi)*, 2011, 11, ss. 79-101.
- Okumuş, M. T., Bakan, İ., ve Kutluk, M. R., "İşe Tutkunluk, Odaklanma Yeteneğinin Kariyer Tatmini ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2022, ss. 119-138.
- Ordu, A., ve Tanrıöğen, A., "İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013, 33, ss. 93-106.
- Orvik, A., ve Axelsson, R., "Organizational Health in Health Organizations: Towards A Conceptualization", *Scandinavian Journal Of Caring Sciences*, 2012, 26(4), ss. 796-802.
- Örücü, E., ve Hasırcı, I., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi: Bankacılık Sektörü ile İlgili Bir Araştırma", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2020, 8(4), ss. 1039-1045.
- Örücü, E., ve Hatipoğlu, S., "Psikolojik Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2018, 16(4), ss. 98-115.
- Özdemir, M., ve Doğan, A., "Bireylerin Çalışma Düşüncesine Göre İşe Tutkunluk Düzeyindeki Farklılığın İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2021, 13(3), ss. 2203-2222.
- Özen Kutanis, R., ve Yıldız, E., "Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2014, 5(11), ss. 135-154.

- Özkalp, E. “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, 2009, ss. 491-497.
- Özkalp, E., ve Meydan, B., “Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2015, 17(3), ss. 4-19.
- Öztürk, M., (2020), Örgüt Sağlığı, Eryeşil, K., (Ed.), *Pozitif Örgütsel Davranışta Güncel Yaklaşımlar* içinde, (28-41), Eğitim Yayınevi.
- Öztürk, Z., ve Arslantaş, S., “Sağlık İşletmelerinde Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörlerden Örgüt Kültürü ile Performans İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2022, 20(43), ss. 73-91.
- Özvatan, M., (2019), *Hemşirelerde Örgütsel Erdemlilik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özyılmaz, A., ve Süner, Z., “İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay’daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2015, 10(3), ss. 143- 164.
- Park, Y. K., Song, J. H., vd., “Learning Organization And Innovative Behavior: The Mediating Effect Of Work Engagement”, *European Journal of Training and Development*, 2014, 38(1/2), ss. 75-94.
- Peterson, C., ve Seligman, M. E. P., (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press.
- Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., (2015), Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-11.
- Prieto-Diez, F., Postigo, vd., “Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait?”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2022, 38(2), ss. 85-92.

- Quick, J. C., Macik-Frey, M., ve Cooper, C. L., “Managerial Dimensions Of Organizational Health: The Healthy Leader At Work”, *Journal Of Management Studies*, 2007, 44(2), ss. 189-205.
- Rayton, B. A., ve Yalabik, Z. Y., “Work Engagement, Psychological Contract Breach And Job Satisfaction”, *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(17), ss. 2382-2400.
- Rayton, B., Dodge, T., vd., “The Evidence Employee Engagement Task Force “Nailing the Evidence” Workgroup”, *Engage for Success*, 2012.
- Rego, A., Ribeiro, N., ve Cunha, M. P., “Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Business Ethics*, 2010, 93, ss. 215-235.
- Ribeiro, N., ve Rego, A., “Does Perceived Organizational Virtuousness Explain Organizational Citizenship Behaviors?”, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2009, 30, ss. 1406-1413.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., vd., “Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance”, *Academy Of Management Journal*, 2010, 53(3), ss. 617-635.
- Roberts, D. R., ve Davenport, T. O., “Job Engagement: Why It’s Important and How to Improve It”, *Wiley InterScience*, 2002.
- Rothmann, S., “Job Satisfaction, Occupational Stress, Burnout And Work Engagement As Components Of Work-Related Wellbeing”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 2008, 34(3), ss. 11-16.
- Saks, A. M. “Antecedents And Consequences Of Employee Engagement Revisited”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2019, 6(1), ss. 19-38.
- Saks, A. M., “Antecedents And Consequences Of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(7), ss. 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M., “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”, *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6), ss. 1217-1227.

- Sandıkçı, M., Vural, T., ve Zorlu, Ö., “Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, 13(25), ss. 161-200.
- Schaufeli, W. B, Bakker, A. B., (2004), Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, (25), 293-315.
- Schaufeli, W. B, Bakker, A. B., (2004), Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, (25), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., vd., “Burnout and Engagement in University Students A Cross-National Study”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2002b, 33(5), ss. 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, vd., “The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, 2002a, (3), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Rhenen, W. V., “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?”, *An International Review*, 2008, 57 (2), ss. 173–203.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B., (2010), Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept, Arnold B. Bakker ve Michael P. Leiter (Ed.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research içinde*, (10-24), Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., ve Salanova, M., (2008), Enhancing Work Engagement Through the management of Human Resources, Näswall, I. K., Sverke, M., ve Hellgren, J., (Ed.), *The Individual in The Changing Working Life içinde* (380-404), Cambridge: Cambridge University Press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 2003, 8(2), ss. 23-74.

- Seçkin, Ş. N., “Yapılan İşin Anlamlılığı ve İşe Tutkunluk İlişkisi Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2018), 9(1), ss. 143-160.
- Shekari, H., AhmadAbadi, N. M., Dehghani vd., “Investigating the Effect of Organizational Health on Work Engagement among Nurses in Yazd Social Security Hospital”, *Toloobehdasht*, 2016, 15(6), ss. 90-106.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., vd., “Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance”, *International Society of Behavioral Medicine*, 2015, 22, ss. 18-23.
- Shimazu, A., ve Schaufeli, W. B., “Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees”, *Industrial Health*, 2009, 47, ss. 495–502.
- Shuck, B. Thomas G. Reio Jr ve Tonette S. Rocco (2011) Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables, *Human Resource Development International*, 14:4, 427-445,
- Singh, A., “Linking Empowerment, Engagement, Communication And Organizational Health: Moderated Mediation Model”, *Management Research Review*, 2021, 45(2), ss. 261-280.
- Singh, A., ve Jha, S., “Relationship Between Employee Well-Being And Organizational Health: Symbiotic Or Independent?”, *Industrial And Commercial Training*” 2021, 54(2), ss. 231-249.
- Singh, A., ve Jha, S., “Scale Development of Organizational Health Construct”, *Global Business Review*, 2017, 19(2), ss. 1–19.
- Singh, S., David, R., ve Mikkilineni, S., “Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India”, *Advances in Developing Human Resources*, 2018, 20(1), ss. 88-102.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Smith, D., (2014), The Route to Employee Engagement is A Worthwhile Slog, Robinson, D., ve Gifford, J., (Ed.) *The Future of Engagement Thought Piece Collection* içinde (3-5), Engage for Success Thought Leadership Paper No 2014-01.
- Soares, M. E., ve Mosquera, P., “Fostering Work Engagement: The Role Of The Psychological Contract”, *Journal of Business Research*, 2019, 101, ss. 469-476.
- Stefano, G. D., ve Gaudiino, M., “Workaholism And Work Engagement: How Are They Similar? How Are They Different? A Systematic Review And Meta-Analysis”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019, 28(3), ss. 329-347.
- Sun, L., ve Bunchapattanasakda, C., “Employee Engagement: A Literature Review”, *International Journal of Human Resource Studies*, 2019, 9(1), ss. 63-80.
- Sundaray, B. K., ve Vihar, C., “Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness”, *European Journal of Business and Management*, 2011, 3(8), ss. 53-59.
- Sya, I. S., ve Hidayat, A. E., “A Virtuous Company Makes Me Engage! The Mediation Role of Organizational Identification in the Workplace”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2018, 29, ss. 870-878.
- Şahin, N. (2020). *Örgütsel Sağlığın İşgören Performansını Açıklama Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Şahinbaş, F., ve Erigüç, G., “Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2019, 15(4), ss. 1201-1225.
- Şener, E., (2018), *Örgütsel Teoriden Örgütsel Davranışa Erdem*, (1. Baskı), Savaş Yayınevi, Ankara.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.

- Tapan, Ö., (2019), *Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Tavşancıl, E., (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, (3. Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Telman, N., ve Aşkun Çelik, D., (2013), *Endüstri/Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*, (1. Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., (2014), Job Crafting And Job Performance: A Longitudinal Study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A.B., (2010), Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D., vd., (2013), The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tisu, L., Lupşa, D., vd., “Personality Characteristics, Job Performance And Mental Health: The Mediating Role Of Work Engagement” *Personality and Individual Differences*, 2020,153, 109644, ss. 1-6.
- Torlak, Ö., “Pazarlama ve Erdemlilik: Yanlış Algılar için Bir Açılım”, *İş Ahlakı Dergisi*, 2008, 1(1), ss. 67-79.
- Tsachouridi, I., ve Nikandrou, I., “Organizational Virtuousness And Spontaneity: A Social Identity View”, *Personnel Review*, 2016, 45(6), ss. 1302-1322.
- Tsui, K. T., ve Cheng, Y. C., “School Organizational Health And Teacher Commitment: A Contingency Study With Multi-Level Analysis”, *Educational Research And Evaluation*, 1999, 5(3), ss. 249-268.
- Tuan, L. T., “Underneath Organizational Health And Knowledge Sharing”, *Journal Of Organizational Change Management*, 2013, 26(1), ss. 139-168.

- Tuğal, F. N., Topsakal, Y., ve İplik, E., “Örgütsel Sağlığın Çalışanların İş Tatmini ve Yabancılaşma Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü”, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2017, 7(3), ss. 479-488.
- Tunçer Helvacıoğlu, E., ve Fırın, S., “Bankacılık Sektöründe Örgüt Sağlığının Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyete Etkisi”, *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2021, 2, ss. 146-157.
- Turgut, T., (2010), “Çalışmaya Tutkunluk”, *Kurumlarda İyilik de Var*, ed. Güler İslamoğlu, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Turgut, T., “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011, 25(3-4), ss. 155-179.
- Tutar, H., “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, 65(1), ss. 175-204.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (<https://sozluk.gov.tr/>), (15.04. 2019).
- Türkan, A. H., Kılıç, İ., ve Saraçlı, S. (2018). “Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar'daki Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018, 10(25), ss. 369-384.
- Türker, Y. (2010), *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ugwu, F. O., “Are Good Morals Often Reciprocated? Perceptions Of Organizational Virtuousness And Optimism As Predictors Of Work Engagement”, *Asian Journal Of Social Sciences & Humanities*, 2012, 1(3), ss. 188-198.
- Uras, M. (2000). “Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2000, Özel Sayı 7.

- U-senyang, S., Trichandhara, K., vd., “Causal Factors Affecting Organizational Health of Local Administrative Organizations in the Southern Part of Thailand”, *WMS Journal of Management*, 2017b, 6(1), ss. 26–43.
- U-senyang, S., Trichandhara, K., ve Rinthaisong, I., “Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand”, *International Journal of Behavioral Science*, 2017a, 12(1), ss. 79-94.
- Vallett, C. M., “Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education”, *The Journal of Continuing Higher Education*, 2010, 58(3), ss. 130-142.
- Watanabe, R. M., Uchida, T., Orsini, P., vd., “Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, And Job Performance Comparing Employees In France And Japan”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2020, 12(2), ss. 115-138.
- Watanabe, R. M., Uchida, T., vd., “Organizational Virtuousness And Job Performance in Japan: Does Happiness Matter?”, *International Journal of Organizational Analysis*, 2017, 25(4), ss. 628-646.
- World Health Organization (WHO), (2004), *Environment and Health Decision-Making in Developing Countries, A Global Review*, Bangkok, Thailand.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., vd., “Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, And Work Engagement”, *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74, ss. 235–244.
- Xenidis, Y., ve Theocharous, K., “Organizational Health: Definition And Assessment”, *Procedia Engineering*, 2014, 85, ss. 562-570.
- Yan, C. H., Ni, J. J., Chien, Y. Y., vd., “Does Workplace Friendship Promote Or Hinder Hotel Employees’ Work Engagement? The Role Of Role Ambiguity”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2021, 46, ss. 205-214.
- Yaşlıoğlu, M. M., “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2017, 46, ss. 74-85.

Yemenici, A. D., ve Bozkurt, Ö., “Çalışanların İşe Tutkunluğu ile Kendilik Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Düzce İli İmalat Sanayi Örneği”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2020, 11(1), ss. 18-33.

Yücel, İ., ve Palabıyık, N., “Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama”, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016, ss. 211-230.

Yüceler, A., Doğanalp, B., ve Kaya, Ş. D., “The Relation Between Organizational Health And Organizational Commitment”, *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 2013, 4(10), ss. 781-788.



EKLER

EK-A: ANKET FORMU

İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMİN ROLÜ

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında hazırlanan “İşe Tutkunluğun Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Erdemin Rolü” konulu doktora tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorulara içten, samimi ve sizi en çok yansıttığını düşündüğünüz cevaplar vermeniz araştırmanın sonucu için önem arz etmektedir. Ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur. Araştırmaya olan katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Elif ÖZDİL DEMİREL

1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz a) Kadın b) Erkek
2. Yaşınız
3. Medeni durumunuz a) Evli B) Bekar
4. Öğrenim durumunuz a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Lisans üstü
5. Meslekte çalışma süreniz
6. Kurumda çalışma süreniz
7. Görev yaptığınız pozisyon a) Hekim b) Diğer Sağlık Personeli c) İdari Personel
8. Çalışma şekliniz a) Gündüz b) Nöbet c) Gündüz + Nöbet
9. Çalıştığınız il a) Bitlis b) Muş c) Hakkâri d) Van

2. BÖLÜM İŞE TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ

	Bu bölümde insanların çalışma yaşantıları ile ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların her birinin <u>sizin kendi</u> çalışma yaşantınızda ne derece yer aldığını belirtmenizi istiyoruz. Lütfen her bir ifadeyi değerlendirirken sağ tarafta bulunan “Hiçbir zaman”dan “Her zaman”a doğru uzanan cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok sık	Her zaman
1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.						
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.						
3	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.						
4	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.						
5	Çok uzun saatler çalışabilirim						
6	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.						
7	Çalışırken işime dalıp giderim.						
8	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.						
9	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup geçerim.						
10	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.						
11	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.						
12	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.						
13	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum						
14	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum						
15	Yaptığım işle gurur duyarım.						
16	İşim bana ilham verir.						
17	İşimi hevesle yaparım.						

3. BÖLÜM ÖRGÜT SAĞLIĞI ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki belirtilen ifadelerin kurumunuzda gerçekleşme düzeyini belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticiler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.					
2	Bölmeler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.					
3	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.					
4	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.					
5	Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.					
6	Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.					
7	Organizasyon çalışanlarının motivasyonu yüksektir.					
8	Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.					
9	Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.					
10	Çalışanlar, organizasyonun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.					
11	Çalışanlara, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.					
12	Organizasyonda kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.					
13	Organizasyonda yazılı kurallar mevcuttur.					
14	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.					
15	Başarı, yöneticiler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.					
16	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.					
17	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.					
18	Yöneticiler, organizasyonun yararına olacak şekilde hareket ederler.					
19	Yöneticiler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.					
20	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.					

4. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelerin kurumunuzu hangi düzeyde tam anlamıyla yansıttığını belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdirler.						
2	Bu kurumda çalışanlar, iyi olmanın yanında iyi işler yapmaya kendilerini adanmışlardır.						
3	Bu kurumda çalışanlar kendi hedefleri ile yaptıkları işi ilişkilendirirler.						
4	Bu kurumda çalışanlar, diğer çalışanlara güvenirlere.						
5	Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.						
6	Çalışanlar, bu kurumda gösterilen liderlik davranışına güven duyarlar.						
7	Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.						
8	Bu kurum, çalışanların haklarına ve isteklerine saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.						
9	Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikayeler anlatılır.						
10	Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir						
11	Bu kurum, itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.						
12	Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir						
13	Bu kurumda hatalardan ders alınır; hatalar, kısa sürede telafi edilir.						
14	Bu kurum, bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.						
15	Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.						

EK-B: ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/12/2021-E.118997

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE ETİK KURULU
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu

Oturum Tarihi : 09.12.2021 Oturum Sayısı : 24

Karar Sayısı : 2021/24-1

Etik Açından Uygun

Çalışma Adı

İŞE TUTKUNLUĞUN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ERDEMİN ROLÜ

Araştırmacılar

Doktora Öğrencisi Elif Özdil Demirel (Yürüttüğü)
Prof.Dr. Bünyamin AKDEMİR (Danışman)

Başkan Kurul Üyesi Prof.Dr. Hüseyin Suphi ERDEM
Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof.Dr. Mustafa ARSLAN
Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR
Kurul Üyesi Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK
Kurul Üyesi Prof.Dr. Nesrin SİS
Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER
Kurul Üyesi Prof.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR
Sekreter Hatice CİHAN

E-İmzalıdır.
Etik Kurul Başkanı
Hüseyin Suphi ERDEM

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak doğrulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=3837&eD=BSEL7R9UR7&eS=118997> adresinden yapılabilir.

EK-C: ARAŞTIRMA KURUM İZİNLERİ



T.C
MUŞ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

MUŞ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - MUŞ İDARI HİZMETLER
BİRİMİ

14/01/2022 16:52 - E-35465298 - 804.01 - 26



00156841853

Sayı : E-35465298-804.01
Konu : Anket Çalışması Hk.

SAYIN . Öğr. Gör. Elif Özdil DEMİREL
Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO

İlgi(a) : elif özdil demirel'ın 10/01/2022 tarihli dilekçesi.

İlgi tarih sayılı dilekçenize binayen İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora öğrencisi Öğr. Gör. Elif Özdil DEMİREL'in "İşe Tutkunluğun Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Erdemin Rolü" adlı Anket Çalışmasının izin talebi Müdürlüğümüz tarafından bilgilerin gizliliği, kişi mahremiyeti ve pandemi kurallarına uyulması kaydıyla Müdürlüğümüz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize sunulur.

Uzm. Dr. Mehmet Salih SEZGİN
İl Sağlık Müdürü V.

Ek: Anket Çalışması

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 0af1143f-ac6c-4c3a-906a-7d92225a1189 Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

EK-C: ARAŞTIRMA KURUM İZİNLERİ



T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

VAN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - VAN ÖZEL
HASTANELER BİRİMİ

08.03.2022 18:50 - E-69757266 - 771 - 312



00160649974

Sayı : E-69757266-771
Konu : Anket ve Araştırma Oluru Hk.

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Doktora öğrencisi olan Öğr.Görevlisi Elif ÖZDİL DEMİREL'in, Prof.Dr.Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında yürüteceği "İşe Tutkunluğun Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Erdemin Rolü" konulu tez çalışması için S.B.Ü. Van Eğitim Araştırma Hastanesinde araştırma yapması 01.03.2022 tarihinde oluşturulan komisyonca uygun görülmüştür.
Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Fatih TAMAN
Sağlık Hizmetleri Başkanı

OLUR

.../.../2022

Prof. Dr. Mahmut SÜNNETÇİOĞLU
İl Sağlık Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: b5add11b-d817-41b5-9566-448495f855f1 - Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-cbys>
Haniğa Mah.İpekyolu Cad.Sağlık Sok.No:3 Van İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Yazı İşleri Birimi

EK-C: ARAŞTIRMA KURUM İZİNLERİ



EK-C: ARAŞTIRMA KURUM İZİNLERİ



T.C.
HAKKARİ VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

HAKKARİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - HAKKARİ İL
SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
19/01/2022 17:14 - E-17453221 - 449 - 1377



Sayı : E-17453221-449
Konu : Dilekçe (Elif ÖZDİL DEMİREL)

Sayın Elif ÖZDİL DEMİREL
(Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO)
MUŞ

İlgi : 11/01/2022 tarihli ve bila sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz incelenmiş olup, Hakkari Devlet Hastanesinde yapılması talep edilen bahse konu anket çalışması Müdürlüğümüzce uygun görülmemiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Hamdullah KARA
İl Sağlık Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 951b9d3a-0f82-4922-8879-b7ea5e2ed2e5 Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

EK-D: ANKET KULLANIM İZİNLERİ

İşe Tutkunluk Ölçeği



EK-D: ANKET KULLANIM İZİNLERİ

Örgüt Sağlığı Ölçeği



EK-D: ANKET KULLANIM İZİNLERİ

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği

