T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA HAYATINDA PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ İLE İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİ

Elif YAZ

Danışman
Doç. Dr. Cemile ÇETİN

2025

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

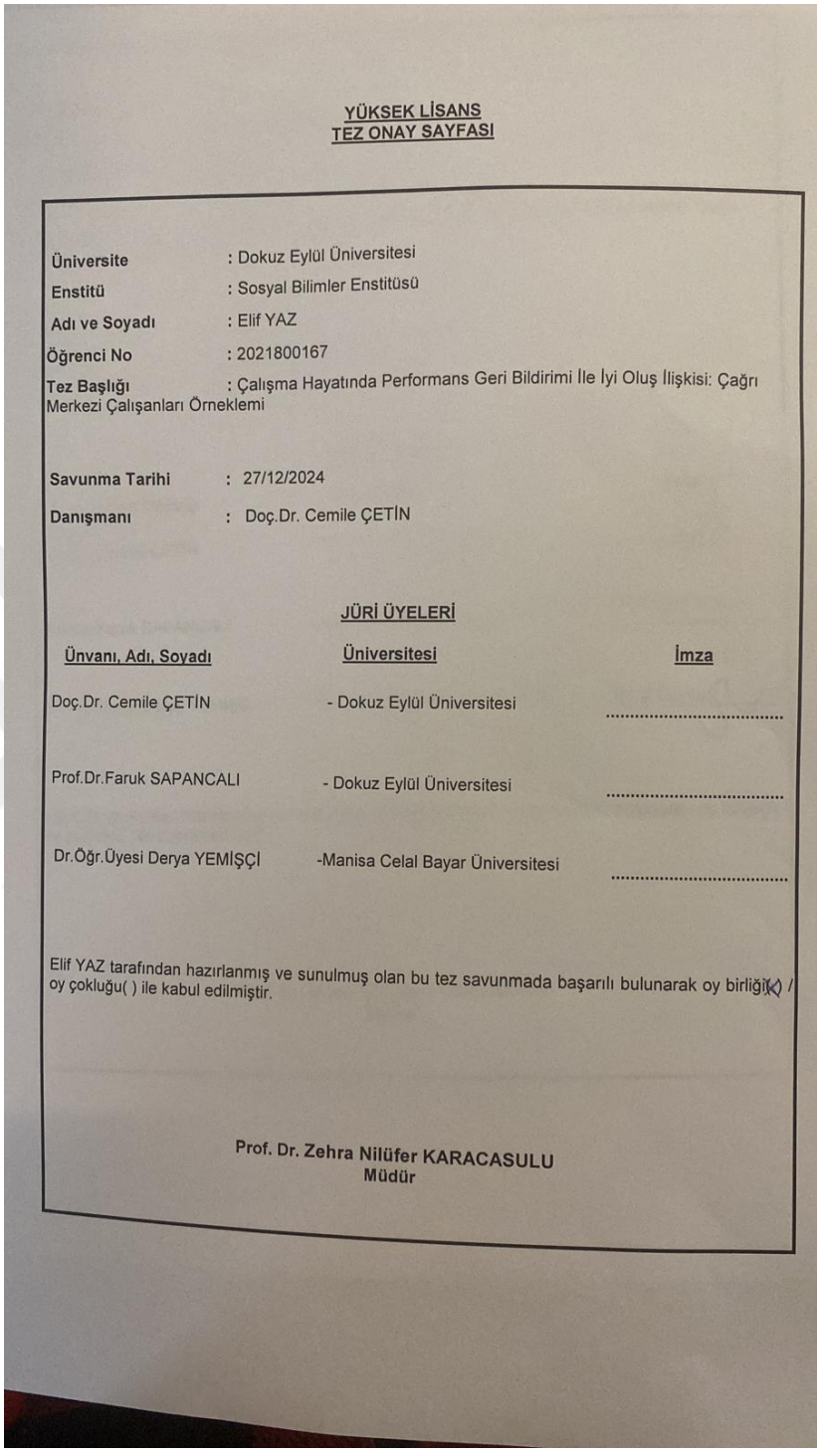
ÇALIŞMA HAYATINDA PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ İLE İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİ

Elif YAZ

Danışman
Doç. Dr. Cemile ÇETİN

İZMİR - 2025

TEZ ONAY SAYFASI



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Elif YAZ
Öğrenci No : 2021800167
Tez Başlığı : Çalışma Hayatında Performans Geri Bildirimi İle İyi Oluş İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Örneklemi

Savunma Tarihi : 27/12/2024
Danışmanı : Doç.Dr. Cemile ÇETİN

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Doç.Dr. Cemile ÇETİN	- Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Prof.Dr.Faruk SAPANCALI	- Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Dr.Öğr.Üyesi Derya YEMİŞÇİ	-Manisa Celal Bayar Üniversitesi	.....

Elif YAZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği(X) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zehra Nilüfer KARACASULU
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışma Hayatında Performans Geri Bildirimi İle İyi Oluş İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Örneklemi**”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
13/12/2024
Elif YAZ
İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Hayatında Performans Geri Bildirimi İle İyi Oluş İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Örneklemi

Elif YAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Bu çalışma, çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşamında iyi oluş düzeyleri ile performans geri bildirimi arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma sorusu, performans geri bildirimlerinin çalışanların iyi oluşunu nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır. Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde çalışan 325 kişi oluşturmaktadır. Veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, olumlu geri bildirimin çalışanların iş tatmini ve genel mutluluk düzeylerini artırdığını göstermektedir. Özellikle, kişisel ilişkilerden memnuniyet düzeyi ile geri bildirimler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Demografik özellikler ile performans geri bildirimleri arasında belirgin bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgu, geri bildirimin etkisinin demografik faktörlerden bağımsız olduğunu göstermektedir. Sonuç bölümünde, geri bildirim süreçlerinin düzenli ve yapılandırılmış bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekliliğinin yanı sıra, yöneticilere gerekli eğitimlerin verilmesi ve çalışan memnuniyet anketlerinin düzenli olarak uygulanarak, analiz edilmesi önerilmektedir. Böylece performans geri bildirimlerinin, çalışanların performanslarını artırma ile çalışma hayatında iyi oluşlarında önemli bir rol oynayacağı vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İyi Oluş, Geri Bildirim, Çağrı Merkezi

ABSTRACT

Master's Thesis

The Relationship Between Performance Feedback in Working Life and Well-Being: Example of Call Center Employees

Elif YAZ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

This study examines the relationship between the well-being levels of call center employees in their professional lives and performance feedback. The research question focuses on how performance feedback affects employees' well-being. The study, conducted using quantitative methods, utilized a survey as the data collection tool. The sample consists of 325 employees working at a call center operating across Turkey. Data were analyzed using the SPSS software. The results indicate that positive feedback increases employees' job satisfaction and overall happiness levels. Notably, a positive relationship was found between satisfaction with personal relationships and feedback. No significant relationship was identified between demographic characteristics and performance feedback, suggesting that the impact of feedback is independent of demographic factors. The conclusion emphasizes the necessity of conducting feedback processes in a regular and structured manner, providing managers with appropriate training, and implementing regular employee satisfaction surveys for analysis. It is underlined that performance feedback plays a crucial role in enhancing employees' performance and well-being in the workplace.

Keywords: Well-being, Feedback, Call Center

ÇALIŞMA HAYATINDA PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ İLE İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI İİ
YEMİN METNİ İİİ
ÖZET İV
ABSTRACT V
İÇİNDEKİLER Vİ
KISALTMALAR X
TABLOLAR LİSTESİ Xİ
ŞEKİLLER LİSTESİ Xİİİ
EKLER LİSTESİ XİV

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS VE PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI 3
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ 5
1.3. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER 7
1.3.1. Bireysel Faktörler 7
1.3.2. Örgütsel Faktörler 8
1.3.3. Çevresel Faktörler 8
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI 9
1.5. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ TANIM VE KAVRAMI 10
1.6. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ ÖNEMİ 13
1.7. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ TÜRLERİ 14
1.7.1. Yapıcı Geri Bildirim 14
1.7.2. Yıkıcı Geri Bildirim 15
1.7.3. Olumlu Geri Bildirim 16

1.7.4. Olumsuz Geri Bildirim 16
1.8. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ YÖNTEMLERİ 18
1.8.1. Doğrudan Geri Bildirim 18
1.8.2. 360 Derece Geri Bildirim 18
1.8.3. Kritik Olaylar Yöntemi 19
1.8.4. Geri Bildirim Anketleri 20
1.8.5. Koçluk Geri Bildirimi 21
1.9. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 21
1.9.1. Bireysel Faktörler 22
1.9.1.1. Kişilik Özellikleri 23
1.9.1.2. Özsaygı 24
1.9.1.3. Geri Bildirime Açıklık 25
1.9.1.4. Duygusal Zeka 25
1.9.1.5. Öz yeterlilik 26
1.9.2. Örgütsel Faktörler 27
1.9.2.1. Örgüt Kültürü 27
1.9.2.2. Yönetici Yaklaşımı 28
1.9.3. Çevresel Faktörler 29
1.9.4. Zamanlama 30
1.10. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ YARARLARI 30

İKİNCİ BÖLÜM
GENEL OLARAK VE ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞ KAVRAMI

2.1. İYİ OLUŞ KAVRAMI 32
2.2. ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞ TANIMI 33
2.3.ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞU ETKİLEYEN FAKTÖRLER 36
2.3.1. Sosyo-Demografik Faktörler 37
2.3.2. Kişilik Faktörleri 38
2.3.3. Sosyal Destek Faktörleri 39
2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞUN ÖNEMİ 40
2.5. ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞUN SONUÇLARI 40

2.6. POZİTİF PSİKOLOJİ 41
2.6.1. Öznel İyi Oluş 44
2.6.1.1. Erek Kuramı 46
2.6.1.2. Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya Kuramı 47
2.6.1.3. Etkinlik Kuramı 48
2.6.1.4. Csikszentmihalyi Akış Kuramı 48
2.6.1.5. Uyum Kuramı 50
2.6.1.6. Sosyal Karşılaştırma Kuramı 51
2.6.2. Psikolojik İyi Oluş 52
2.6.2.1. Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Kuramı 54
2.6.2.1.1.Kendini Kabul Etme 55
2.6.2.1.2.Çevresel Hakimiyet 55
2.6.2.1.3.Yaşam Amacı 56
2.6.2.1.4.Kişisel Gelişim 56
2.6.2.1.5.Olumlu İlişkiler 56
2.6.2.1.6.Özerklik 57
2.6.2.2. PERMA Modeli 57
2.6.2.2.1. Olumlu Duygular (Positive Emotions) 58
2.6.2.2.2. Bağlanma (Engagement) 59
2.6.2.2.3. Olumlu İlişkiler (Positive Relationships) 60
2.6.2.2.4. Anlam (Meaning) 60
2.6.2.2.5. Başarı (Accomplishment) 61
2.7. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ İLE ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ 62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 64
3.1.1. Araştırmanın Amacı 64
3.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 64
3.1.2.1. Geri Bildirim Ölçeği 65

3.1.2.2. PERMA İyi Oluş Ölçeği 66
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 67
3.1.4. Çağrı Merkezi Çalışanı Tanımı 67
3.1.5. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Çalışma Ortamı ve Şartları 68
3.1.6. Çağrı Merkezi Performans Değerlendirme Yöntemi 69
3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri 69
3.1.8. Verilerin Çözümlenmesi 70
3.2. BULGULAR 71
3.2.1. Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri 71
3.2.1.1. Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum ile Eğitim Durumu Dağılımları 71
3.2.1.2. Kaçıncı İş Yeri Olduğu ve İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımları 74
3.2.2. İstatistik Veri Analizleri 76
3.2.2.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 76
3.2.2.2. Geri Bildirim Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi 76
3.2.2.3. PERMA Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi 77
3.2.2.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistikler 78
3.2.2.4.1. Cinsiyet, Medeni Durum ile Geri Bildirim Ölçeği T Testi 78
3.2.2.4.2. Cinsiyet, Medeni Durum ile PERMA Ölçeği Bağımsız T Testi 80
3.2.2.4.3. Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile Geri Bildirim Ölçeği Anova Testi 82
3.2.2.4.4. Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile PERMA Ölçeği Anova Testi 86
3.2.4. Hipotezlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular 90

SONUÇ 105
KAYNAKÇA 109
EKLER

KISALTMALAR

KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi
KPI	Key Performance Indicator
WHO	World Health Organization
APA	American Psychological Association
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
MBO	Management by Objectives
OKR	Objectives and Key Results

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Geri Bildirim Ölçeği Soru Dağılımı s. 65
Tablo 2: PERMA ÖLÇEĞİ Soru Dağılımı s. 67
Tablo 3: Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum ve Eğitim Durumu Dağılımları Toplamı s. 74
Tablo 4: Kaçıncı İş Yeri Olduğu ve İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımları Toplamı s. 75
Tablo 5: Geri Bildirim Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenirliği s. 76
Tablo 6: PERMA Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirliği s. 77
Tablo 7: Cinsiyet, Medeni Durum ile Geri Bildirim Ölçeği T Testi Analizleri s. 78
Tablo 8: Cinsiyet, Medeni Durum ile Geri Bildirim Ölçeği Alt Boyutları T Testi Analizleri s. 79
Tablo 9: Cinsiyet, Medeni Durum ile PERMA Ölçeği T Testi Analizleri s. 80
Tablo 10: Cinsiyet, Medeni Durum ile PERMA Ölçeği Alt Boyutları T Testi Analizleri s. 81
Tablo 11: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile Geri Bildirim Ölçeği Anova Testi Analizleri s. 83
Tablo 12: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile Geri Bildirim Ölçeği Alt Boyutları Anova Testi Analizleri s. 84
Tablo 13: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile PERMA Ölçeği Anova Testi Analizleri s. 86
Tablo 14: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerine Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş yeri Olduğu ile PERMA Ölçeği Alt Boyutları Anova Testi Analizleri s. 87
Tablo 15: Performans Geri Bildirimi ile Çalışma Hayatında İyi Oluş Korelasyon Analizi s. 91
Tablo 16: Performans Geri Bildirimi ile Ne Ölçüde Amaçlı ve Anlamlı Bir Hayat Sürüldüğü Korelasyon Analizi s. 93
Tablo 17: Performans Geri Bildirimi ile Sağlık Durumu Korelasyon Analizi s. 94
Tablo 18: Performans Geri Bildirimi ile Belirlenen Önemli Hedeflere Ulaşma Sıklığı Korelasyon Analizi s. 95

Tablo 19: Performans Geri Bildirimi ile Olumlu Hissetme Sıklığı Korelasyon Analizi s. 95
Tablo 20: Performans Geri Bildirimi ile Kişisel İlişkilerden Memnuniyet Korelasyon Analizi s. 96
Tablo 21: Performans Geri Bildirimi ile Genel Memnuniyet Korelasyon Analizi s. 97
Tablo 22: Performans Geri Bildirimi ile Mutluluk Düzeyi Algısı Korelasyon Analizi s. 97
Tablo 23: Demografik Özellikler ile İş Yerinde En Çok Mutlu Eden Konular İlişkisi Dağılımları s. 98
Tablo 24: Demografik Özellikler ile İş Yerinde En Çok Mutlu Eden Konular Ki Kare Testi s. 100
Tablo 25: Demografik Özellikler ile İyi Oluş Korelasyon Analizi s. 101
Tablo 26: Demografik Özellikler ile Performans Geri Bildirimi Korelasyon Analizi s. 102
Tablo 27: Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları s. 103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çalışma Hayatında İyi Oluşu Tanımlayan Farklı Görüşler s. 34
Şekil 2: Çalışma Hayatında İyi Oluşu Kavramsallaştırma ve Ölçme s. 43
Şekil 3: Yaş Dağılımı s. 72
Şekil 4: Cinsiyet Dağılımı s. 72
Şekil 5: Medeni Durum Dağılımı s. 73
Şekil 6: Eğitim Durumu Dağılımı s. 73
Şekil 7: Kaçıncı İş Yeri Olduğu Dağılımı s. 75
Şekil 8: Performans Geri Bildirimi ile Çalışma Hayatında İyi Oluş İlişkisi s. 93

EKLER LİSTESİ

EK 1: PERMA Ölçeği Madde Toplam İstatistiği ek s. 1
EK 2: Geri Bildirim Ölçeği Madde Toplam İstatistiği ek s.2
EK 3: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Anket Formu ek s.3
EK 4: PERMA Ölçeği Kullanım İzni ek s.5
EK 5: Geri Bildirim Ölçeği Kullanım İzni ek s.6
EK 6: Etik Kurul İzni ek s.7
EK 7: Kurum Uygulama İzni ek s.8

GİRİŞ

Çalışma hayatında çalışanların iyi oluş düzeyi, bireysel ve örgütsel performansın önemli belirleyicilerinden biridir. Aynı zamanda çalışma hayatında sağlanan geri bildirimler, çalışanların performansını ve iyi oluşlarını etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Çalışmada, çağrı merkezi çalışanları örnekleminde performans geri bildirimi ile iyi oluş arasındaki ilişki incelenmiştir.

Günümüz iş dünyasında, çalışanların hem fiziksel sağlığı, hem de psikolojik ve sosyal iyi oluşları büyük önem taşımaktadır. Dünya Sağlık Örgütü, sağlığı "yalnızca hastalık ve sakatlığın olmaması durumu olarak değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönlerde tam bir iyilik hali" olarak tanımlamaktadır (Dünya Sağlık Örgütü, 1948: 1). Bu kapsamda, çalışanların iş yaşamında mutlu ve tatmin olmaları, iş yerindeki verimliliklerini artıran ve örgütsel hedeflere ulaşmada kritik rol oynayan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Stresli bir iş olmasının yanı sıra en kalabalık, sosyal etkileşimin ve iletişimin yüksek olduğu çalışma ortamlarından birine sahip olan çağrı merkezleri hem performans geri bildirimleri hem de çalışan iyi oluş incelemeleri açısından giderek daha önemli hale gelmektedir.

Bu kapsamda tezin birinci bölümünde performans, performans değerlendirme kavramı, performansı belirleyen faktörler, performans değerlendirmenin amaçları, performans geri bildirimi kavramı, performans geri bildirimi önemi, performans geri bildirimi türleri, performans geri bildirimi yöntemleri, performans geri bildirimini etkileyen faktörler, performans geri bildirimi yararları başlıkları altında performans geri bildirimine ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde iyi oluş ve çalışma hayatında iyi oluş kavramları, çalışma hayatında iyi oluşu etkileyen faktörler, çalışma hayatında iyi oluşun önemi, çalışma hayatında iyi oluşun sonuçları, pozitif psikoloji ve performans geri bildirimi ile çalışma hayatında iyi oluş ilişkisi şeklinde ele alınmıştır. Üçüncü bölüm de ise çağrı merkezi çalışanları örnekleminde bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma kapsamında, Türkiye genelinde faaliyet gösteren çağrı merkezi çalışanlarından 325 kişiye anket uygulanmıştır. Veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Performans geri bildirimi ve iyi oluş ilişkisi çağrı merkezi çalışanları özelinde ve örneklem sınırlılığında incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlardan biri, olumlu geri bildirimin çalışanların iş tatmini ve genel mutluluk düzeylerini artırdığı şeklindedir. Özellikle, kişisel ilişkilerden memnuniyet düzeyi ile geri bildirim arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, aynı zamanda geri bildirimin etkisinin demografik faktörlerden bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar yöneticilere geri bildirim süreçlerini düzenli ve yapılandırılmış bir şekilde gerçekleştirmeleri gerektiğini, bu süreçlerin çalışanların performanslarını artırmada ve iş yerinde daha mutlu olmalarında önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Bu araştırma, iş yerinde sağlanan geri bildirimlerin, çalışanların performanslarını iyileştirmede ve genel iyi oluş düzeylerini artırmada önemli bir etkiye sahip olduğunu da ortaya koymaktadır. Literatürde performans geri bildirimi ile iyi oluş ilişkisini ele alan bir tez çalışmasının yapılmamış olması da çalışmanın önem ve gerekliliği ile öncülüğünü ortaya koymaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS VE PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans kavramının kökeni Fransızca "performance" kelimesidir. Türkçe karşılığı başarıdır. Yerine getirilen bir görevin ya da amacın hangi sürede, niteliksel ve niceliksel olarak gerçekleştirilen benzer görevlerle kıyaslandığında olması gerekenden ne kadar iyi veya kötü yapılmış olup olmadığı performans kavramı ile ifade edilmektedir. Performans kavramı için önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin olması gerekmektedir (Ergül, 2012: 42).

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından hangi ölçüde gerçekleştirildiğinin veya çalışanların iş görme becerilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenebilmesi günümüzde organizasyonların en önemli konularından biridir. Bu durum organizasyonlarda performans kavramının hızla değerli hale gelmesine neden olmuştur. Performans, sık karşılaşılan fakat içeriği ve çerçevesi tam olarak belirlenmemiş bir kavram olarak değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Aslan, 2014: 29).

Bir tanımında performans önceden belirlenen kriterlerin yapılabilirliğini ve amaçlara ulaşma çabasını ifade eder (Bingöl, 2003: 273). Örgütsel davranış açısından ele alındığında performans, bireylerin örgüt için belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için yapmış oldukları tüm faaliyetler olarak aktarılmaktadır (Başaran, 1993: 179). Performans, belirli bir süreç içerisinde üretilmiş olan ürünlerin miktarını ve hizmetlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Kalkandelen, 1997'den Aktaran Altun, 2019: 3).

Performans aynı zamanda belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyet sonucunda elde edilen, miktar veya kalite olarak nitelendirilebilir. Başka bir ifadeyle performans, belirlenen hedefe yaklaşma veya ulaşma derecesidir (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 59). Bates ve Holton'a göre ise performans, içinde birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiştir. Brumbarch ise,

performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu belirtmiştir (Öztürk, 2006: 12). İş performansı, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olarak kendisine verilen işi, mevcut kaynakları makul sınırlar içinde kullanmak suretiyle, başarılı biçimde yerine getirmesi eylemidir (Ulukuş, 2003: 6). Bunun yanında performans, bir çalışanın bağlı olduğu birimin ve kurumun hedeflerine, nitelik ve nicelik bakımından sağladığı katkılarının toplamıdır denilebilir. Bu sebeple; bireysel performanslar kurum bakımından oldukça önemlidir (Aslan, 2014: 30).

Performansın, kurumlarda yöneticiler tarafından önemli bir konu olarak görüldüğü ve personelin çalışma esnasında göstermiş olduğu davranışının bir sonucu olduğu söylenebilmektedir.

Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı arttırmakta ve bu artış organizasyonların vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir. Performans ile rekabet gücünün örgütler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Organizasyonlarda iş performansı rekabet gücünün önemli bir göstergesidir (Plotkin, 1987' den aktaran Wang ve Netemeyer, 2002: 220). Performans, üç ana kategoride ele alınabilmektedir (Bilgin, 2004: 43). Bunlar; bireysel performans, ekip performansı ve kurumsal performanstır. Birey, insan kaynağı olarak hem kurumların hem de ekiplerin temel yapı taşıdır ve bu durum, bireysel performansın, ekip ve kurumsal performansın değerlendirilmesinde taşıdığı kritik önemi bir kez daha ortaya koymaktadır. (Tekeli ve Paşaoğlu, 2012: 179).

Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkıda bulunduklarının, verilen görevleri ne kadar benimsediklerinin, yetenekleri ile örgütün etkili ve verimli çalışmasına olan katkılarının bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanan performans değerlendirmesi, modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biri konumundadır (Akçakanat, 2009: 1).

Performans değerlendirme, işletmelerde kullanılan, işletmenin sağladığı ödülleri çalışanın performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil ödül dağılımı sağlayan, çalışanları yüksek performans göstermeleri konusunda motive eden ve böylece birey performansını arttırabilen bir işlevdir (Karakurt, 2009: 9). Bu açıdan bireylerin performanslarını yükseltmek ve kendi çalışma potansiyellerinin farkında

olmaları amacıyla yapılan sistemli araştırmaların bütününü ifade eden performans değerlendirme, önceden belirlenmiş performans kriterleri çerçevesinde bireylerin işlerini nasıl yaptıklarının değerlendirmesi ve bireylerle performans değerlendirme bilgisinin paylaşılması, pozitif ve negatif yönlerin geliştirilmesi veya azaltılması için planların oluşturulmasını kapsamaktadır (Şimşek, 2002: 209).

Performans değerlendirme; çalışma standartlarının düzenlenmesi, bu standartlara göre çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesi ve performans yetersizliklerini ortadan kaldırma veya yukarıdakileri gerçekleştirme ve çalışanları motive etme amacıyla çalışana geri bildirim sağlamayı da kapsayan bir yöntem olarak tanımlanabilir (Dessler, 2008'den Aktaran Tunçer, 2013: 90).

Araştırmalar, birçok katılımcının iyi tasarlanmış değerlendirme sistemlerinin gerekliliğini kabul etse de özellikle geri bildirim ve iyileştirme süreçleri açısından kişisel ve profesyonel gelişime fayda sağlaması konusunda genellikle süreci eksik bulduklarını göstermektedir (Bryant, 2021: 213). Performans değerlendirmesi sadece ilerlemeyi ölçmeye ve çalışan büyümesini teşvik etmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda iş kalitesini artırmaya ve sürekli iyileştirmeler yapılması için değerli geri bildirimler sağlamaya katkıda bulunur (Gürel, 2006: 33).

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Bir süreci oluşturmak için bazı adımların atılması gereklidir. Bunlardan ilki, böyle bir sürecin gerekli olup olmadığını saptamak ve sağlayacağı yararları belirlemektir. İkinci adım süreci, belirlenen misyon, amaç, hedef ve politikalara uygun olarak tasarlamaktır. Üçüncü adım da süreçteki yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim vermek ve sürecin devamlılığı için maliyet-zaman-personel gibi gerekli kaynakları sağlamaktır. Bu adımlar tamamlandıktan sonra süreçten en çok faydayı sağlamak için performans değerlendirmesinin stratejik bir yönetim ve planlama içinde ele alınması gereklidir. Planlama ile örgütün tüm düzeylerinde ulaşılmak istenen noktalar ve hedefler açık olarak belirlenir, örgüte benimsetilir ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak gerekli stratejiler, yol ve yöntemler, programlar, aktivite ve etkinlikler ortaya konur ve karar alınır (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 218).

Performans değerlendirme, bireyler ve çalışma ekiplerine performans geri bildirimi sunan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel unsurlarındandır (Helvacı, 2002: 158).

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2005: 334, Aktaran Tunçer, 2013: 94):

- Değerlendirme, işle ilgili davranışları kapsamalıdır.
- İşin gerekliliklerine uygun değerlendirme kriterleri kullanılmalıdır.
- Cinsiyet, düşünce, inanç veya yöneticiyle yakınlık gibi unsurlar değerlendirme sürecine dahil edilmemelidir.
- Değerlendirme yöntemi basit, anlaşılır, geçerli ve herkes tarafından kolayca uygulanabilir olmalıdır.
- Her iş için mümkün olduğunca somut ve objektif değerlendirme kriterleri belirlenmeli, sübjektif unsurlar önlenmelidir.
- Çalışanlar, değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir. Gizli tutulan ve çalışana iletilmeyen değerlendirme sonuçlarının pratik bir faydası yoktur.

Yukarıda belirtilen özelliklere göre yıllar içerisinde çeşitli performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler arasında, sektör standartlarına göre kıyaslama yapmayı içeren kıyaslama yöntemi, farklı kaynaklardan geri bildirim toplayan 360 derece geri bildirim, belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan hedef ve anahtar sonuçlar (OKR) ve performansın ölçülebilir göstergelere dayandırıldığı anahtar performans göstergeleri (KPI) bulunur. Diğer yöntemler ise çalışanları belirli bir ölçekle değerlendiren grafik derecelendirme ölçeği, davranışsal örnekler üzerinden değerlendirme yapan davranışsal değerlendirme ölçekleri (BARS), zorunlu dağılım yöntemi, kritik olaylara dayalı değerlendirme, düzenli performans incelemeleri ve geri bildirim oturumları, çalışanların kendi performanslarını değerlendirdikleri öz değerlendirme, ortak hedef belirleme ve performans anlaşmaları (MBO), yetkinlik bazlı değerlendirme, yazılı kayıtlar üzerinden yapılan masaüstü değerlendirmeler ve çoklu kriter değerlendirmesini içerir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 39). Bu yöntemler, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye, gelişim alanlarını tespit etmeye ve organizasyonun genel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

1.3. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İş performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rol açıklığı, farkına varılma çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi değişkenlerin performansı üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde yönetimin önemli görevlerinden biri çalışanın iş tatminini sağlayacak bu faktörleri belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır (Bükülmez, 2013: 18).

Her çalışanın iş performansı çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. İşverenin çalışanlarından beklediği yüksek performansa ulaşabilmesi için bu faktörlerin her birine önem vermesi gereklidir. Çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni hali, eğitim seviyesi, işteki kıdemi, pozisyonu ve sektörü gibi bireysel etkenlerin yanı sıra çalışma ortamı, iş tatmini ve motivasyon gibi örgütsel etkenler de iş performansında belirleyici rol oynayabilir (Güzel ve Aydın, 2021: 130).

1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireyin performansına etki eden boyutlardan biri olarak, bireyin kendi bireysel tutum ve özelliklerinden kaynaklanan faktörler yer almaktadır. Kişilerin hedefleri, duyguları, alışkanlıkları, yetenekleri, tutumları, davranışları, bilgi seviyeleri ve algılama farklılıkları gibi bireysel özellikleri, iş yaşamında performansı etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Bu gruptaki başlıca etkenler, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir (Boz ve diğerleri, 2020: 18). Ayrıca, bireyin motivasyon seviyesi, stres yönetimi becerisi, iş-yaşam dengesi, kariyer hedefleri ve kişisel değerleri de performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kişisel faktörler, bireyin iş yerinde gösterdiği performansı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir ve örgütsel başarı için göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlar arasında yer alır (Tekne ve Güney, 2020: 145).

1.3.2. Örgütsel/Yönetimsel Faktörler

Çalışma hayatında performansı etkileyen örgütsel ve yönetimsel faktörler arasında liderlik tarzı, örgüt kültürü, iletişim yapısı, işin tasarımı ve iş yükü gibi değişkenler yer alır. Liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu ve dolayısı ile performansını doğrudan etkileyebilirken, örgüt kültürü ve açık iletişim yapısı çalışanların bağlılığını arttırabilir. İyi tasarlanmış iş süreçleri, çalışanların yeteneklerini kullanmalarına olanak tanır ve motivasyonlarını yükseltir. Aşırı iş yükü ise stres ve tükenmişliğe yol açarak performansı düşürebilir. Bu faktörler, işletmelerin verimliliğini ve çalışanların memnuniyetini belirleyen önemli unsurlardır (Çekmecelioğlu, 2014: 22).

Eğer bir örgütte çalışanlar (hangi kademede olursa olsun) örgütün misyonunu ve vizyonunu iyi algılarsa, buna istinaden gerçekleştirilecek stratejiler (dolayısıyla politikalar, programlar, bütçeler) de istenen düzeyde olacaktır. Çünkü bireylerin performansları örgütün misyon, vizyon ve diğer tüm çabalarını sahiplenmeleriyle artış gösterecektir. Bunun sağlanmanın en temel yolu ise, tüm insan kaynağının misyon ve vizyon da dahil (çünkü bunlar da revize edilebilir) olmak üzere tüm faaliyetlere kendi düzeylerine göre fikirsel ve eylemsel olarak katkılarını sağlayacak örgüt ortamını yaratmaktan geçmektedir (Koçel, 2003: 131).

Örgüt kültürü, bir şirketin sahip olduğu değerleri, normları ve inançları içerir. Güçlü ve olumlu bir örgüt kültürü, çalışanlara görevlerini yerine getirirken açık bir rehberlik sağlayabilir. Ekip çalışmasını, iş birliğini, açık iletişimi ve kişisel gelişimi teşvik eden bir kültür, çalışan performansını artırabilir (Muzaki ve diğerleri, 2023: 55).

1.3.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, bir işin gerçekleştirilmesinde gerekli olan dış faktörleri ifade eder. Bu unsurlar arasında ekipmanlar, kaynaklar, iş ortamı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, lider davranışları, mentorluk, örgütsel politikalar, kurallar, prosedürler, bilgi, zaman ve ücret yer alır. Çalışanın yeterliliği ve motivasyonu yüksek olsa bile, çevre unsurları uygun değilse beklenen yüksek performans elde edilemez. Sonuç olarak, iş performansı, çalışanın kapasitesini ve istekliliğini iş tanımı ve rolüne

uygun şekilde kullanmasıyla, iş çevresindeki destekleyici unsurların bir araya gelmesi sonucu oluşur (Yıldız, 2015'den Aktaran Koca ve Yıldız, 2018: 197).

Ayrıca çevresel faktörler, iş koşulları arasında yer alan fiziksel çalışma ortamı, iş güvenliği, ergonomi, gürültü düzeyi, aydınlatma ve çalışma alanının düzeni gibi unsurları da içerir. İyi düzenlenmiş ve güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların rahat ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Ergonomik tasarımlar, çalışanların fiziksel sağlığını koruyarak iş kazalarını ve sakatlanmaları önler. Uygun aydınlatma ve düşük gürültü seviyeleri, konsantrasyonu artırırken, temiz ve düzenli bir çalışma alanı da motivasyonu olumlu yönde etkiler. Bu çevresel faktörler, çalışanların genel performansı ve iş memnuniyeti üzerinde önemli bir rol oynar (Uzun ve Müngen, 2011: 311).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirme amaçlarını iki bölüme ayırabiliriz. Birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise, çalışanların örgüt tarafından belirlenen iş tanımlamalarına ve iş analizleri sonucu saptanan standartlara ne ölçüde ulaştığını saptamak ve değerlendirmektir. Değerlendirme sonucunda bu bilgiler; ücretlerin düzenlenmesi, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi, işten çıkarma gibi yönetsel faaliyetlerde ilişkin kararların alınmasında kullanılırlar (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 59).

Performans yönetiminin amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004'ten Aktaran Ergül, 2012: 48):

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,

• Performans geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
• Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
• Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
• Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
• Eğitim-geliştirme, kariyer planlama için gerekli bilginin sağlanmasıdır.

Performans değerlendirme, organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi ve adil bir değerlendirme süreciyle çalışanların performansının ölçülmesi süreçlerini içermektedir. Bu sistem, beklenen ve gerçekleşen performansın karşılaştırılması, yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin iletişimin sağlanması, performansın geliştirilmesi için ortak çaba harcanması, başarıların tanınması ve ödüllendirilmesi gibi unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, organizasyon ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak, geribildirimle çalışanların desteklenmesi, motivasyonlarının artırılması ve eğitim-geliştirme ile kariyer planlaması için gerekli bilgilerin sağlanmasına olanak tanımaktadır.

1.5. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ TANIM VE KAVRAMI

Dönüt de denilen geri bildirim kavramına ilişkin olarak alan yazında çok sayıda tanım bulunmaktadır. Geri bildirim; yaptığı bir davranışın sonucu hakkında kişiye bilgi verme, hedefin gerçekleşme derecesine bakılarak, sistemin işleyip işlemediğini, işleyen yanlarının neler olduğunu, bunların nasıl ve ne yolla giderileceğini belirlemek amacıyla yapılan tüm etkinliklerdir (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2014: 122). Geri bildirim (durum bildirmesi, dönüt), genel olarak bir kaynaktan çıkarak, davranışın düzene konmasında yararlı olan her türden geriye iletilen bilgidir. İstenilen ile elde edilen etkiler ya da beklenen amaçla elde edilen arasındaki ayrımları belli bir ölçü sınırını aşınca durum kaynağa bildirilerek düzeltme sağlanır (Göçer, 2019: 113).

Eğitim alanında en sık kullanılan tanımlardan biri, Ramaprasad'ın (1983: 7) geri bildirimi bir sistemin mevcut durumu ile hedef durumu arasındaki farkı kapatmaya yönelik bilgi olarak tanımlamasıdır. Sadler (1989: 124) ise eğitim bağlamında Ramaprasad'ın tanımını güncelleyerek, geri bildirimi arzulanan performans düzeyi ile mevcut performans arasındaki farkı azaltmayı amaçlayan ve

gelişim sağlayan bilgi olarak ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle, bireyin performansı ile belirlenen hedef arasında bulunan farkı kapatmaya yönelik, bireye özel olarak sunulan bilgi şeklinde tanımlanmıştır. Ramaprasad (1983) ve Sadler (1989) tarafından yapılan tanımlardan farklı olarak, Askew ve Lodge (2004: 6) geri bildirimi daha geniş bir çerçevede ele almışlardır. Onlara göre geri bildirim, hem resmi hem de gayri resmi bağlamlarda öğrenmeyi desteklemek amacıyla alıcı ve verici arasında gerçekleşen her türden etkileşimdir. Carlson (1979) ise geri bildirimi, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak, eğitim-öğretim süreçlerindeki çalışmalarını geliştirmek veya küçük düzenlemeler yapmalarını sağlamak için otorite tarafından sunulan performansla ilgili bilgi olarak tanımlamıştır (Carlson 1979'dan Aktaran Kırbaç ve diğerleri 2017: 59). Köğce (2012: 12)'e göre geri bildirim ve değerlendirme birbiriyle ilişkili süreçlerdir, fakat mutlak olarak birbirinin aynısı değildir. Geri bildirimle ilgili bir başka tanım ise bilişsel ve davranış seviyesinde değişim oluşturmak ve öğrenmeyi arttırmak için verilen performans bilgisidir (Kaymaz, 2007: 142).

Performans değerlendirme sisteminin önemli işlevlerinden birisi olan geri bildirim, bireylerin, iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığı konusunda, ilgili birey ile yöneticisi arasında kurulan iletişim ağı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002: 159).

İşletmelerde geri bildirim, iyi davranışların artırılması, kötü ve başarısız olanların ise düzeltilmesi açısından çok önemli bir işleve sahip olup, bireylere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olmaktadır. Bireyler bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve aynı zamanda ne yönde ne kadar ilerlediklerini görebilmektedir (Maitland, 1998'den Aktaran Kocabey, 2010: 24).

Başarılı bir geribildirimin kilit unsuru, gözlemlenen performans temelinde spesifik bir mesaj yaratmak ve bu mesajı doğru iletmektir. Diğer bir deyişle, yöneticinin verdiği geribildirim, karşısındaki kişinin, kendi eylemini (davranışını) ve bu eylemin yöneticiyi nasıl etkilediğini tamamiyle anlamış olarak yöneticinin yanından ayrılmasını sağlayabilmelidir. Geri bildirim; başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrenme fırsatı olarak değerlendirilirken "etkin geri bildirim" ise, karşınızdaki kişinin, kendi eylemini ve bu eylemin sizi nasıl etkilediğini tam olarak ve tüm açıklığıyla anlamasına yardımcı olan mesajdır. Geri bildirim verenler alanların

tepki verme zorunda kalmaları gerektiğini kabul etmeli ve dolayısıyla da ya haksız ya da geribildirim alanın cevap vermek zorunda kalacağı bir geri bildirim vermekten sakınmalıdır. Yönetici, çalışanın davranışlarıyla ve performansıyla ilgili sonucu bu kadar spesifik ve dolaysız olarak ortaya koyabildiğinde, geri bildirimi alan kişinin, kendi performansını etkileyen davranış biçimlerini benimsemeye, sürdürmeye ya da bu davranışlara son vermeye motive olması kolaylaşır (Taşcı ve Eroğlu, 2008: 32).

Örgüt kültürünün, geribildirim sürecini desteklemesi için bazı örgütsel koşulların varlığı gerekmektedir. Bu koşullar (London ve Smither, 2002: 85)

-Tüm çalışanlar kullanışlı geribildirim bilgisinin nasıl sağlanması gerektiği konusunda eğitilmelidir,

-Örgütsel hedefler doğrultusunda, beklenen davranışların neler olduğu netleştirilmelidir,

-Performans standartları ve kriterleri netleştirilmeli ve bu çalışmaya tüm personelin katılımı sağlanmalıdır,

-Geribildirim sonuçlarının değerlendirilmesi için tüm çalışanların zaman ayırmaları sağlanmalıdır,

-Tüm personelin geribildirim bilgisini gelişim amaçlı kullanması teşvik edilmelidir,

-Formel performans değerleme dönemleri dışındaki geribildirim alışverişinin önemi vurgulanmalıdır,

-Geribildirim kaynaklı performans gelişimlerinin ödüllendirileceği belirtilmelidir,

-Geribildirim bilgisi doğrultusunda kişisel-örgütsel hedeflerin ve gelişim planlarının nasıl oluşturulacağı konusunda uzman desteği sağlanmalıdır,

-Tüm yöneticilere koçluk eğitimi verilmelidir,

-Çeşitli örgütsel pozisyonlar arasında geribildirim görüşmelerinin yapılması sağlanmalıdır,

-Özellikle geribildirim alan kişilerin, geribildirim bilgisini özgürce değerlendirmesini ve değişime yansıtmasını sağlayacak (otokontrol) uygun şartlar oluşturulmalıdır,

-Geribildirim bilgisinin işaret ettiği tüm eksik kalınan alanlarda öğrenmeyi sağlayacak örgütsel süreçler devreye sokulmalıdır.

1.6. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ ÖNEMİ

Performans değerlendirmenin amacı, çalışanın görevini yapmasıyla elde ettiği sonucun, örgütsel amaçlara göre değerini ortaya koymaktır. Değerlendirme sisteminin genel amacı ise; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve örgüte katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak, kişiyi bütün yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine imkân hazırlamaktır (Örücü ve diğerleri, 2003: 62). Bu tür bir çalışma bireylerin motivasyonları dolayısıyla da performansları üzerinde olumlu bir etki yapar. Diğer yandan örgütsel amaçların gerçekleştirilme sürecinde çalışanların mevcut performansları hakkında söylenilen ve söylenilmekten kaçınılan, olumlu ya da olumsuz her şey, bireylerin gelecekteki performanslarını belirleme konusunda etkilidir. Performans hakkında gerçekleştirilen her görüşme ve tartışma, çalışanların kendilerini geliştirmesi için birer fırsat olarak görülmelidir (Thompson, 2003'den Aktaran Tunçer, 2013: 92).

Performans yönetimi, bireylerin kendi kendilerini yönetme yetkinliklerini geliştirmeye odaklanır. Çalışanların gelişimini desteklemek amacıyla rehberlik ve destek sağlanır, bu süreçte yöneticiler ve örgüt, çalışanlar için önemli bir kaynak haline gelir. Performans yönetimi, üzerinde mutabık kalınan hedeflere ulaşılmasını sağlamak için gereken becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim ihtiyacını net bir şekilde ortaya koyar. Bu süreçte çalışanlar geri bildirim alır, performansları değerlendirilir ve rehberlik ile danışmanlık desteğinden yararlanır (Armstrong, 1996'dan Aktaran Helvacı, 2002: 157).

Diğer taraftan geribildirim, kâğıt üzerinde yapılan planlamaların da ötesinde, insan psikolojisi ile yakından ilintilidir. Geribildirim alma ve verme sürecinde, kişinin zihnindeki ön yargıların, korkuların ve amaçların, geribildirimin içeriğini, yönünü, kaynağını ve şeklini değiştirdiği görülmektedir. Bu nedenle, geribildirim olgusunu, salt formel mekanizmalar (süreç, formlar gibi) çerçevesinde analiz etmek hatalı olacaktır (Kaymaz, 2007: 146).

Kluger ve Denisi'nin 1996'da yaptıkları araştırmada, geribildirimin performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu fakat bunun yanında edinilen geri bildirimin %38'den daha fazla bir oranda olumsuz etkiler yarattığı belirtilmektedir. Bu

istatistiki bulgu, geri bildirim mekanizmasının nasıl işlediği konusunun tam anlaşılamadığı ve dolayısıyla geri bildirim sürecinin, doğru işletilemediği takdirde, performans üzerinde yıkıcı etkilerinin olabileceğini açıkça göstermektedir (Steelman ve diğerleri, 2004: 165).

1.7. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ TÜRLERİ

Literatürde ağırlıklı olarak eğitim bilimleri alanında kullanılan geri bildirim türleri teşhis edici, açıklayıcı, teyit edici, düzeltici ve genişletici geri bildirim olarak 5 gruba ayrılmaktadır (Coşkun ve Tamer, 2015: 345). Çalışma hayatı için bazı kaynaklarda olumlu / olumsuz geribildirim adı altında ayrışırken bazı kaynaklarda ise yapıcı (constructive) / yıkıcı (destructive) geribildirim olarak ifade edilmektedir (Kaymaz, 2007: 147).

1.7.1. Yapıcı Geri Bildirim

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını görmek için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin amacı, geri bildirimi veren ve alıcı arasında etkin bir iletişim süreci ile kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi bir performans için motive etmek ve özellikle zor ve belirsizlik içeren durumlarda çalışanların geri bildirim arama davranışlarında artan yönelimlere cevap vererek yapıcı geri bildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır (Renn ve Prien, 1995: 342).

Yapıcı geri bildirimin amacı, istenilen düzeyde olmayan davranışları değiştirmek ya da iyileştirmek, alıcıya yeni davranış biçimleri önermek ve problemlere karşı doğru tepkiler geliştirebilmesi için üretken iş ve davranış desenleri göstererek teşvik etmektir. Bireylerin düşük performans gösterdiği alanlara yönelik bilgiyi niteleyen, söz konusu alanlardaki eksiklikleri giderme amacını taşıyarak davranışsal ve teknik gelişmeyi öngören bilgi olarak ifade edilmekte; bu bağlamda kişiye dönük eleştirel ancak yapıcı bilgi kümesi anlamında kullanılmaktadır (Kaymaz, 2007: 147).

Yapıcı geri bildirim “kim”, “nerede”, “ne”, “ne zaman”, “nasıl” ve “neden” sorularına yanıt vermektedir. “Ne” sorusu geribildirim içeriğine işaret etmektedir.

Diğer bir deyişle, alıcıya verilen bilgilerdir ve bu nedenle geri bildirimin en kritik yönü olarak vurgulamıştır. Yapılan çalışmalar bireylere verilen geri bildirimin; ayrıntılı, objektif, spesifik ve açık olmasının etkili öğrenme üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, yapıcı geribildirimin motive edici olduğu da düşünülmektedir (Brinko, 1993: 577).

Yapıcı geri bildirimi diğer geri bildirim türlerinden ayıran en önemli özelliği kişisel zayıflıkları değil, problemli davranışları vurgulayarak, performans standartlarına atıf yapması ve yetersiz performansın iyileştirilmesi için net stratejiler sunmasıdır (Sommer ve Kulkarni, 2012: 181).

Yapıcı geri bildirim, çalışanların performansını ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla verilen, olumlu ve çözüm odaklı geri bildirimdir. Bu tür geri bildirim, somut ve spesifik olmalı, çalışanın güçlü yönlerini vurgularken gelişim alanlarına yönelik öneriler sunmalıdır. Zamanında ve nesnel bir şekilde iletilmeli, motive edici ve destekleyici bir dil kullanılmalıdır. Yapıcı geri bildirim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır. Doğru ve etkili yapıldığında, ekip içi iletişimi ve iş birliğini de artırmaktadır.

1.7.2. Yıkıcı Geri Bildirim

Yıkıcı geri bildirim, çalışanların performansını geliştirmek yerine onları demoralize eden, kişisel saldırılar içeren ve yapıcı olmayan eleştirilerden oluşur. Bu tür geri bildirim, genellikle belirsiz ve genelleştirilmiş ifadelerle verilir, çalışanın hatalarını vurgular ama çözüm yolları sunmaz. Yıkıcı geri bildirim, çalışanların özgüvenini zedeler, motivasyonlarını düşürür ve iş ortamında gerginlik yaratır. Ayrıca ekip içi uyumu ve iş birliğini olumsuz etkileyerek genel verimliliği düşürür. Dolayısıyla, yıkıcı geri bildirimden kaçınılmalı ve geri bildirim süreçlerinde yapıcı ve destekleyici bir yaklaşım benimsenmelidir (Renn ve Prien, 1995: 348).

Yıkıcı geri bildirim, olumsuz geri bildirimin, kaba, iğneleyici ve saldırgan bir biçimde verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan işle ilgili davranışlardan çok, çalışanın kişisel özelliklerine yöneltilmektedir. Yıkıcı geri bildirim verildiğinde ortaya çıkan hasarı tamir etmenin yolu, mümkün olduğunca çabuk özür dilemek, aşağılama amacı gütmediğini açıklamaktır. Yıkıcı geri bildirim ile özür arasına giren zaman ne

kadar fazla olursa, geri bildirimi alan kişinin duyduğu öfke ve düşmanlık o kadar fazla olabilmektedir (Oktuğ, 2011: 12).

1.7.3. Olumlu Geri Bildirim

Olumlu geri bildirim, bireyin performansının amacına ulaştığını veya bireyin amaca ulaşmak için doğru davranışı seçtiği mesajını veren ve sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirten geri bildirimdir (Yurtkoru, 1995: 24).

Olumlu geri bildirim; personellerin yüksek performans gösterdikleri alanlarda algıladıkları genellikle kişisel güdülenmeyi ve ödüllenmeyi sağlayan, çoğunluk olarak kişisel güdülenme ve ödüllenmeyi işaret eden bu sayede bireyin kendini daha fazla geliştirmesini sağlayan geri bildirim çeşididir (Palmer, 1993'den Aktaran Örs, 2019: 54)

Çalışanlar genellikle, gösterdikleri performans düzeyini doğru yansıtacak bilgilendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Literatürde, olumlu geri bildirim bilgisinin her zaman güdüleyici, teşvik edici ve yönlendirici özellik göstermediği, hatta bazı durumlarda kişisel gelişimi engellediği yönünde yorumlar yapılmaktadır. Kaynağın, değerlenen ile kişisel yakınlık derecesi, olumsuz geri bildirim vermek suretiyle alıcının moral ve güdülenmesini azaltmama çabası veya bizzat olumsuz geri bildirim vermeyi erteleme düşüncesi gibi nedenlere bağlı olarak verilmek zorunda kalınan olumlu geri bildirim bilgisinin her zaman doğru bilgi kaynağı olamayabileceği şeklinde algılar da bulunmaktadır. Ancak kabul edilmelidir ki, olumlu geribildirimin de bir bilgi değeri vardır ve mesleki davranışsal açıdan kişinin isteneni yaptığına, yüksek performans gösterdiğine işaret etmektedir. Buna rağmen, sık sık aktif olarak olumlu geri bildirime daha yakın durmanın, performansı arttıracak bilgi edinimini belirli ölçülerde engellediği de son derece açıktır (Ashford ve Tsui, 1991: 262).

1.7.4. Olumsuz Geri Bildirim

Çalışma hayatında olumsuz geri bildirim, bir çalışanın performansı veya davranışındaki eksiklikleri ve hataları belirtme sürecidir. Bu geri bildirim, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve hatalarını düzeltmeleri için yapılır. Etkili olabilmesi için

somut, zamanında, yapıcı ve nesnel olmalıdır. Duygusal tepkilerden kaçınılmalı ve çözüm yolları sunulmalıdır.

Geri bildirim ile verilen mesajın içeriği geri bildirimin geçerliliğini etkilemektedir. Araştırmalara göre olumsuz geri bildirim bilgisi, kaynak tarafından olumlu geribildirim kadar kolay iletilememektedir. Bu eğilim, yıllık performans değerlendirme sonuçları ile belgelenmiş dahi olsa araştırmalar bireyler özellikle olumsuz geri bildirim verme konusunda isteksizdirler. Kaynağın, alıcı ile yakınlık derecesi ya da alıcının motivasyon ve moralini olumsuz yönde etkileyeceği fikri kaynağın olumsuz geri bildirimi iletmeyi ertelemesine neden olmaktadır (Kantarcı, 2014: 13).

Çalışanlar açısından, olumsuz geri bildirimi gelişim amaçlı kullanmak ve bu bilgiyi faydaya dönüştürmek oldukça zordur çünkü olumsuz geri bildirimin her şeyden önce psikolojik ve sosyolojik yansımaları bulunmaktadır. Örneğin moral ve güdülenme kaybı, hayal kırıklığı, stres, imaj kaybı gibi. Bu ruhsal ve sosyal baskılar altında, olumsuz değerlendirmeleri kazanç olarak algılayıp, kişiselleştirmeden gelişim amaçlı kullanmak bir hayli güçtür (London ve Smither, 2002: 86).

Ilgen ve Davis (2000) oluşturdukları araştırma modelinde, olumsuz geri bildirimin, performans hedefi, çaba ve performans düzeyi ile ilişkisini araştırmış, algılanan performans düzeyi, nedensel yüklemeler, duygu durumu, genel yöntem ve davranış stratejisinin ilişkideki etkilerini incelemiştir. Aynı zamanda modelde yer alan öz-yeterlilik, hedefe yönelim, öz-düzenleme odağı ve geçmiş performansın değişkenler üzerindeki etkileri de ele alınmış, olumsuz geri bildirim vermenin, geri bildirim verecek kişilere farkında olmaları gereken bir sorumluluk getirdiği ortaya konmuştur (Oktuğ, 2011: 9). Olumsuz geri bildirimin iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi için, öncelikle çok net biçimde anlaşılması gerekmektedir. Öz saygıyı koruma amaçlı savunma mekanizması haline dönüştüğü an geri bildirim bilgisinin doğru analiz edilmesi ve doğru amaçlar için kullanılması mümkün olamayacaktır. Böylesine bir savunma mekanizmasının geliştirilmesi, yani yapılan değerlendirmelere tepki verilmesi, düzeltilmesi gereken alanlardan değerleneni uzaklaştıracaktır ve olumsuz geri bildirim bilgisi belki de tamamen reddedilecektir. Ancak, olumsuz geri bildirim mesajının gerçeği yansıttığı inancı mevcutsa, kabullenme daha kolay gerçekleşecektir. Dolayısıyla gerçekçi, açık ve güvenilirliği

bulunan geri bildirim bilgisinin kabullenilme ve uygulanma şansı daha da artmaktadır (McCarty, 1986: 841).

1.8. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ YÖNTEMLERİ

Performans geri bildirimi yöntemleri, çalışanların iş performanslarını değerlendirmek, gelişimlerine katkıda bulunmak ve hedefleri daha etkili bir şekilde yönlendirmek için kullanılan çeşitli teknikleri içermektedir. Bu yöntemler genellikle belirli bir dönemdeki performansı değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak amacıyla kullanılır. Performans geri bildirimi yöntemleri arasında doğrudan geri bildirim, 360 derece geri bildirim, kritik olaylar yöntemi, geri bildirim anketleri ve koçluk geri bildirimi gibi çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Bu yöntemler, çalışanların güçlü yönlerini tanımlamak, gelişim alanlarını belirlemek ve performanslarını iyileştirmek için önemli bir araç olarak kabul edilir. Litaratürde konuyla ilgili kaynakların sınırlı oluşu, işletmelerde en çok kullanılan, tek bir yöntemin tanımına ağırlık verilmesi (360 derece geri bildirim) ve bazı yöntemlerin performans değerlendirme yöntemi olarak da tanımlanması kısıt oluşturmaktadır (Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015: 190).

1.8.1. Doğrudan Geri Bildirim

Bu yöntemde geri bildirim bilgisinin, diğer kişilerden doğrudan talep edilerek sağlanması söz konusudur. Böylece kişi, diğer çalışanların kendi performansını nasıl algıladıkları ve davranışlarını nasıl değerlendikleri konusunda doğrudan bilgi sahibi olabilmektedir. Bu çerçevede, gözlem yönteminde kişi nispeten pasif konumlanırken, doğrudan geri bildirim alma yönteminde kişi daha aktif konumlanmaktadır (Kara, 2010: 45).

1.8.2. 360 Derece Geri Bildirim

Performans değerlendirme yöntemi olarak de bilinen 360 derece geri bildirim yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden,

parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Serbest, 2023: 107).

Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımında "geri bildirim" ya da "performans bilgisi" ortak bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Geri bildirimin performansı artırdığı düşüncesi yaygın bir şekilde benimsenmiştir. Bu yöntemle aynı davranış, birden fazla kaynaktan alınan görüşlerle değerlendirilmekte ve kişinin işi gereği etkileşimde bulunduğu kaynakların ortak değerlendirmesi ortaya çıkarılmaktadır. Bu durum, geri bildirimin anlamını ve değerini artırmaktadır. Sistem, bireysel görüşlerden çok, bu görüşlerin bir bütün oluşturmasına odaklanmaktadır (Uygur ve Sümer Sarıgül, 2015: 193).

Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geri bildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir (Bayram, 2006: 52).

Bu sürecin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönlerini görebilmelerini sağlamaktır Bu sistemin diğer bir amacı da çalışanlara farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, çok yönlü kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim sisteminin kullanılma sebeplerinden birisi, örgütsel değişimin ölçülmesi ve değişim sonunda çalışanların rollerinde değişimin ve çalışanların buna karşı tutumlarının belirlenmesidir. Bu bağlamda 360 derece geri bildirim sistemi, problemlerin belirlenmesini, problem kaynaklarının belirlenmesi için mevcut ortam ve içeriğin analizini, kaynakların işe koşulmasını (hem finans hem de zaman ile ilgili) ve sürecin gerçekleşmesi için detaylı bir planlamayı ve bütün bunları takip etmeyi gerektiren bir süreçtir (Yılmaz, 2005: 31).

1.8.3. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, performans değerlendirmesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir. Bu yöntemde öncelikle

performans değerlendirme bölümü tarafından bir Kritik Olaylar Performans Değerlendirme Formu geliştirilir ve daha sonra bu form performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticilere dağıtılır. Kritik olaylar yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafından bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir (Özer, 2009: 19).

Literatürde kritik olaylar yöntemi, çoğunlukla performans değerlendirme yöntemi olarak tanımlansa da, belirli olaylar veya davranışlar üzerinden geri bildirim sağlayarak çalışanların gelişimine odaklanması ve performans değerlendirmesinin çalışanın genel iş başarısını değerlendirmeyi amaçlaması sebebiyle performans değerlendirme yerine geri bildirim başlığı altında da tanımlanabilir.

1.8.4. Geri Bildirim Anketleri

Geri bildirim anketleri, çalışma hayatında kullanılan etkili bir geri bildirim yöntemidir. Bu anketler, çalışanların görüşlerini, memnuniyet düzeylerini, beklentilerini ve önerilerini belirlemek için kullanılır. Genellikle önceden belirlenmiş sorular içeren standart bir formatta hazırlanır ve çalışanların anonim olarak yanıtlayabileceği şekilde dağıtılır. Geri bildirim anketleri, çalışanların hislerini ve düşüncelerini doğrudan ifade etmelerine olanak tanırken, yöneticilere ve şirket yönetimine değerli iç görüler sunar (Eren, 2004: 571). Ayrıca, anket sonuçları, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve iyileştirme alanlarına odaklanmak için kullanılabilir. Diğer geri bildirim yöntemleriyle ilişkili olarak, geri bildirim anketleri, kritik olaylar yöntemi gibi diğer yöntemlerle tamamlayıcıdır (Şimşek ve diğerleri, 2015: 105). Örneğin, kritik olaylar yöntemiyle belirlenen belirli olaylar veya davranışlar, geri bildirim anketlerindeki soruları şekillendirebilir veya anket sonuçları kritik olayların nasıl algılandığını anlamak için kullanılabilir. Bu şekilde, geri bildirim anketleri, diğer yöntemlerle birlikte kullanılarak daha kapsamlı bir geri bildirim sürecine katkı sağlar.

1.8.5. Koçluk Geri Bildirimi

İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında koçluk yaklaşımı ile gerçekleşen geri bildirim, günümüz işletmelerinin en önemli iletişim araçlarından biridir. Yöneticiler tarafından zamanında, düzenli ve etkili geri bildirim verilmesi personel performansı ve motivasyonu noktasında önemli rol oynamaktadır. Koçluk, insan kaynağının en etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi, geri bildirimlerle motive ederek kişiyi ve dolayısıyla işletmeyi bir adım ileriye taşıması noktasında bir işletmenin en güçlü aracıdır. (Örs, 2019: 68).

Koçluk yaklaşımıyla geribildirim sağlanan bir organizasyonda, çalışanlar yalnızca eksikliklerini öğrenmekle kalmaz, aynı zamanda güçlü yönlerini keşfetme ve geliştirme fırsatına da sahip olurlar. Bu durum, işletme kültüründe pozitif bir değişime yol açarak, daha motive ve verimli bir iş gücü yaratır. Ayrıca, bu tür geribildirim yöntemleri, yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirir ve çalışanlarla olan iletişimlerini daha etkili hale getirir. Böylece koçluk yaklaşımı, işletme hedeflerinin bireysel hedeflerle uyumlu hale gelmesini destekleyen stratejik bir araç olarak önem kazanır (Uçkun ve Kılıç, 2006:16).

1.9. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışma hayatında geri bildirimi etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel düzeyde çeşitli unsurları içermektedir. Bireysel düzeyde, çalışanın kişilik özellikleri, geri bildirime açıklığı ve duygusal zekası, geri bildirimi nasıl algıladığı, dolayısıyla öz saygı ve öz yeterliliği ile buna nasıl tepki verdiği üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir. Yüksek özsaygıya sahip çalışanlar, olumsuz geri bildirimi daha yapıcı bir şekilde kabul ederken, geri bildirim almaya açık olan bireyler, bunu bir gelişim fırsatı olarak görür. Örgütsel düzeyde geri bildirim kültürü, yöneticilerin geri bildirim verme becerileri ve iletişim kanallarının açıklığı gibi faktörler ön plana çıkabilmektedir. Etkili bir geri bildirim kültürü, çalışanların geri bildirimi olumlu karşılamasını ve süreci desteklemesini sağlayabilmektedir. Yöneticilerin geri bildirim verme konusundaki yetkinlikleri, geri bildirimin yapıcı ve motive edici olmasını sağlarken, açık iletişim kanalları, geri bildirimin zamanında ve doğru bir şekilde

iletilmesine olanak tanır. Aynı zamanda geri bildirim verilen zaman ve fiziksel ortam da geri bildirimin etkinliğini ve çalışanların performansını geliştirmedeki rolünü belirlemede rol oynar.

1.9.1. Bireysel Faktörler

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin bireysel önyargılarla nasıl etkileşimde bulunduğu, sonuçların adilliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Çetin ve Camcı (2016: 115) çalışmasında, özellikle erkek taraflı önyargının yaygın olduğu ancak bazı durumlarda kadın taraflı önyargının da ortaya çıkabildiği vurgulanmıştır. Bu durum, bireylerin performans değerlendirmesi üzerindeki algılarının yalnızca değerlendirilenin yetkinliklerinden değil, aynı zamanda değerlendirici ve değerlendirilenin cinsiyetine dair sosyal algılardan etkilendiğini göstermektedir Bu bulgular, geri bildirim süreçlerinde de bireysel özelliklerin adil değerlendirme üzerindeki rolüne dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Bunun dışında çalışma hayatında geri bildirimi etkileyen bireysel faktörler arasında kişilik özellikleri, özsaygı düzeyleri, geri bildirime açıklıkları ve duygusal zekaları öne çıkar. Kişilik özellikleri, geri bildirimi nasıl algıladıklarını ve bu geri bildirime nasıl tepki verdiklerini belirlerken; yüksek özsaygıya sahip çalışanlar, olumsuz geri bildirimi daha yapıcı bir şekilde kabul edebilir. Geri bildirime açık olan bireyler, kendilerini geliştirme fırsatı olarak görerek geri bildirimi daha olumlu karşılarlar. Duygusal zekası yüksek kişiler, geri bildirimi daha iyi yönetir ve duygusal tepkilerini kontrol ederek yapıcı bir şekilde kullanabilir. Bu bireysel faktörler, geri bildirimin etkinliğini ve çalışma ortamında yarattığı etkiyi büyük ölçüde şekillendirir. Literatürde geribildirim alımına etkide bulunan faktörlere bakıldığında alıcıyla ilgili olan durumlara dikkat çekilmektedir. Bunların arasında en fazla kullanılanı, özsaygı ve öz yeterlilik olgularıdır (Oktuğ, 2011: 23).

1.9.1.1. Kişilik Özellikleri

Çalışma hayatında performans geri bildirimi süreçlerini etkileyen kişilik özellikleri, bireylerin iş performansları ve geri bildirim algıları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle Beş Faktör Kişilik Modeli'ndeki sorumluluk (conscientiousness) ve duygusal denge (emotional stability) boyutları, iş performansı ve geri bildirim süreçleriyle yakından ilişkilidir. Yelboğa'nın (2006) finans sektöründe gerçekleştirdiği bir araştırmada, sorumluluk ve duygusal denge özelliklerinin iş performansını anlamlı derecede yordadığı bulunmuştur (Yelboğa, 2006: 210). Bu bulgu, performans geri bildirimi süreçlerinde bireylerin kişilik özelliklerinin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Salgado'nun (1997: 32) Avrupa'da yaptığı bir meta-analiz çalışmasında, duygusal denge ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtilmiştir. Buna göre duygusal denge düzeyi yüksek olan bireyler, stresli durumlarla daha iyi başa çıkabilir ve geri bildirimi daha yapıcı bir şekilde değerlendirebilirler. Bu da, duygusal olarak dengeli bireylerin geri bildirim süreçlerine daha olumlu yaklaştıklarını ve bu süreçlerden daha fazla fayda sağladıklarını göstermektedir. Ayrıca Mert (2020:140)'in çalışmasında, performans geri bildirimine yönelik algıların, bireylerin kişilik özellikleriyle etkileşim halinde olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, etkili geri bildirim süreçleri tasarlanırken, çalışanların kişilik özelliklerinin göz önünde bulundurulması, geri bildirimin kabulü ve uygulanabilirliği açısından kritik bir faktördür.

Beş Faktör Kişilik Modeli'ndeki dışadönüklük ve uyumluluk boyutları da iş performansı ve geri bildirim süreçleriyle ilişkilidir. Dışadönük bireyler, sosyal etkileşimlere daha açık olup, geri bildirimi daha etkin bir şekilde alabilir ve uygulayabilirler. Uyumluluk düzeyi yüksek olan bireyler ise iş birliğine yatkınlık gösterir ve geri bildirimi olumlu karşılayarak performanslarını geliştirme eğilimindedirler. Bu kişilik özellikleri, geri bildirim süreçlerinin etkinliğini artırmada önemli bir rol oynar (Gözel ve diğerleri, 2017: 13).

1.9.1.2. Özsaygı

Öz saygı kendini benimseme, onaylama, kendine değer verme, saygı duyma şeklinde tanımlanmaktadır. Yani bireyin kendisini nasıl algıladığı ile olmak istediği benliği arasındaki fark, o bireyin öz saygı düzeyini vermektedir. Bireyin olmak istediği ile öz benliği arasında olumsuz yönde fark mevcutsa, aradaki olumsuz boşluğu gidermek için uygun yönlendirmeyi sağlayacak bilgiye ihtiyaç duyulacaktır. Geri bildirim bilgisi de bu anlamda gerekli yönlendirmeyi yapacak veriyi kişiye sunmakta, öz saygının korunmasında önemli bir kaynak rolünü üstlenmektedir (Champoux, 1991'den Aktaran, Halonen ve Santrock, 1996: 463).

Özsaygısı az olan kişilerin, olumsuz olan geri bildirimi olumlu geri bildirime karşı daha kolay kabullendikleri düşünülmektedir. Öz-onama teorisinde kişilerin benlik bütünlüğünün korunması durumu nedeniyle; olumsuz olan geri bildirimden daha çok kaçındıkları varsayılmaktadır. Genel olarak kişilerin sahip oldukları kendi değerlerini yükseltme durumları onları olumlu geri bildirimi sağlamalarına neden olmaktadır (Audia ve Locke, 2003: 631-646).

Özsaygı, bireyin kendine verdiği değer ve kendini kabul etme derecesi olarak tanımlanır. Yüksek özsaygıya sahip bireyler, genellikle olumlu geri bildirimleri kabul etmeye daha yatkındır ve olumsuz geri bildirimleri reddetme eğilimindedir. Bu durum, benlik saygısını koruma ve sürdürme çabasıyla ilişkilidir (Leary ve Baumeister, 2000: 3). Öte yandan, düşük özsaygıya sahip bireyler, olumsuz geri bildirimleri daha kolay kabul edebilir ve bu da onların benlik algılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Geri bildirim süreçlerinde, bireylerin özsaygı düzeyleri, alınan geribildirimin etkisini ve bireyin bu geribildirime verdiği tepkiyi belirlemede kritik bir rol oynar. Yüksek özsaygıya sahip bireyler, olumsuz geri bildirimleri yapıcı bir şekilde ele alabilir ve bu geri bildirimleri kişisel gelişim için bir fırsat olarak görebilirler. Ancak, düşük özsaygıya sahip bireyler, olumsuz geri bildirimleri kişisel bir saldırı olarak algılayabilir ve bu da motivasyonlarını düşürebilir (Baumeister ve Tice, 1990: 1013). Bu nedenle, geri bildirim verirken bireylerin özsaygı düzeylerini dikkate almak, geri bildirimin etkinliği açısından önemlidir.

1.9.1.3. Geri Bildirime Açıklık

Çalışma hayatında performans geri bildirimi süreçlerini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri, bireylerin geri bildirime açıklık düzeyidir. Geri bildirime açıklık, bireylerin performansları hakkında aldıkları geri bildirimleri kabul etme ve bu geri bildirimler doğrultusunda davranışlarını değiştirme istekliliğini ifade eder. Bu özellik, bireylerin profesyonel gelişimlerini ve iş performanslarını doğrudan etkiler. Mert'in (2020) araştırmasında, geri bildirime açık olan bireylerin, performans değerlendirme süreçlerinde daha olumlu tepkiler verdikleri ve bu süreçlerden daha fazla fayda sağladıkları belirtilmiştir (Mert, 2020: 140). Bu bulgu, geri bildirime açıklığın, performans geri bildirimi süreçlerinin etkinliğinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerin geri bildirim kültürünü teşvik etmeleri ve çalışanların geri bildirime açıklık düzeylerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, genel performans iyileştirmeleri için önemlidir.

1.9.1.4. Duygusal Zeka

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, ifade etme ve yönetme yeteneği olarak tanımlanır. Bu yetenek, iş ortamında etkili iletişim, çatışma yönetimi ve liderlik gibi alanlarda kritik bir rol oynar. Erkol Bayram'ın (2018) turist rehberleri üzerinde yaptığı araştırmada, duygusal zekâ ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bayram, 2018: 43). Bu bulgu, duygusal zekânın iş performansını ve dolayısıyla geri bildirim süreçlerini nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, Otacıoğlu (2009) duygusal zekâ ölçüm ve modellerini incelediği çalışmasında, duygusal zekânın bireylerin sosyal ilişkileri ve iş performansı üzerindeki etkisini vurgulamıştır (Otacıoğlu, 2009: 333). Bu çalışmalar, duygusal zekâ seviyesinin, bireylerin performans geri bildirimine verdikleri tepkileri ve bu geri bildirimleri işleme biçimlerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, iş yerinde duygusal zekâ gelişimini desteklemek, geri bildirim süreçlerinin etkinliğini artırmada önemli bir adım olacaktır.

Yüksek duygusal zekâya sahip liderler, hem kendi duygularını hem de çalışanlarının duygularını etkin bir şekilde yönetebilirler. Bu liderler, çalışanlarını

motive edebilir, etkin ilişkiler kurabilir ve böylece çalışanların iş tatminini ve performansını artırabilirler. Ayrıca, duygusal zekâ, liderlerin empati yeteneklerini güçlendirerek, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamalarına olanak tanır. Bu da, liderlerin daha etkili geri bildirim sağlamalarını ve çalışanların bu geri bildirimleri olumlu bir şekilde kabul etmelerini kolaylaştırır (Acar, 2002: 45).

Duygusal zekâ, ekip çalışması ve müşteri ilişkileri üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, stresle başa çıkma ve sorun çözme yeteneklerini geliştirerek, karar verme süreçlerini iyileştirebilirler (Psikoyolculuk, 2023). Bu yetenekler, iş yerinde daha sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulmasına ve geri bildirim süreçlerinin daha verimli işlemesine katkı sağlar. Sonuç olarak, duygusal zekâ gelişimini desteklemek, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı da artırmada kritik bir faktördür.

1.9.1.5. Öz yeterlilik

Sosyal Bilişsel kuramcılardan Albert Bandura (1977: 191) öz yeterlik inancını "bireyin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları" olarak tanımlarken, öz yeterlik inancının bireyin doğru ya da yanlış etkinlikler yapma davranışını etkilediğini, aynı zamanda bireyin bir sorun ile karşılaştığında sorunu çözmek için ne kadar çaba harcayacağı ve ne kadar ısrarcı olacağının da belirtisi olduğunu da vurgulamaktadır. Zimerman da (1995: 83) öz yeterliğin "bireyin bir işi gerçekleştirebilme, başarabilme yeteneği konusundaki yargılarını" içerdiğini belirtmektedir. Öz yeterlik inançları insanların düşüncelerinden ve duygularından etkilenmekte ve değişmektedir. Öz yeterlik inancı, hedefleri izlemede gayretleri artırırken, engellerle karşılaşıldığında sebatı ve gayreti artırmakta, hayatı olumsuz yönde engelleyen olayları kontrol etmede kendine olan güveni artırmaktadır (Orhan, 2005: 175).

Araştırmalar, öz yeterlik inancının akademik başarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Koca ve Dadandı (2019: 248), akademik öz yeterlik ile akademik başarı arasındaki ilişkide sınav kaygısı ve akademik motivasyonun aracı rollerini incelemişlerdir. Çalışma, Trabzon ilindeki liselerde öğrenim gören 387 öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Sonuçlar, akademik motivasyonun ve sınav kaygısının, akademik öz yeterlik ile akademik başarı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bu bulgu, öz yeterlik inancının öğrencilerin akademik performansını artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

1.9.2. Örgütsel Faktörler

Geri bildirime bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler de etkide bulunabilmektedir (Örs, 2019: 75). Örgütsel faktörler, kurumun geri bildirim kültürü, yöneticilerin geri bildirim verme becerileri, iletişim kanallarının açıklığı ve geri bildirim süreçlerinin sistematikliği gibi unsurları içerir. Kurumun geri bildirim kültürü, çalışanların geri bildirimi nasıl algıladığı ve kabul ettiği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin geri bildirim verme becerileri, geri bildirimin yapıcı ve etkili olmasında kritik rol oynar. Açık ve şeffaf iletişim kanalları, geri bildirimin doğru ve zamanında iletilmesini sağlar. Sistematik geri bildirim süreçleri ise, düzenli ve yapıcı geri bildirimlerin verilmesine olanak tanır. Bu faktörler, örgüt içinde geri bildirimin etkinliğini ve çalışanlar üzerindeki etkisini belirler (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 54).

1.9.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve semboller bütünüdür. Bu kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını, iletişim biçimlerini ve karar alma süreçlerini şekillendirir. Pettigrew (1979: 574), örgüt kültürünü "belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü" olarak tanımlar. Bu anlamlar, semboller, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitler aracılığıyla ifade edilir.

Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşiminde önemli bir rol oynar. Güçlü bir örgüt kültürü, üyeler arasında ortak bir kimlik ve aidiyet duygusu oluşturarak, örgütsel bağlılığı ve performansı artırır. Ayrıca, örgüt kültürü, örgütün değişimlere uyum sağlama kapasitesini ve yenilikçiliğini de etkiler (Nural ve Kalay, 2023: 203).

Örgüt kültürünün, geri bildirim almayı ve vermeyi gerçekleştirebilecek olgunlukta olması önem taşımaktadır. Doğrudan geri bildirim alma yöntemi gibi sosyal risklerin çok olduğu bir yöntemle geri bildirim söz konusu ise, kültürel yapının bu davranışı desteklemesi son derece önem taşımaktadır. Çalışanların eleştiriye açık olmaları, yöneticilerin her türlü fikre karşı esnek olacak yönetim tarzını benimsemeleri, çift yönlü biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkin işletilmesi, karşılıklı geribildirim alma ve verme olgusunun temel işletme değerleri arasında görülmesi gibi örgütsel unsurların varlığı bu destekleyici oluşumun önemli unsurunu oluşturmaktadır. Geri bildirim sürecini doğrudan etkileyen kültürel yapı da destekleyici kültür (supportive culture), bireyleri imaj risklerine takılmadan, özgürce geri bildirim aramaya yöneltebilmektedir (Ashford ve diğerleri, 2003: 784).

1.9.2.2. Yönetici Yaklaşımı

Geri bildirimi veren yöneticiye düşen ilk görev, çalışana kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Direkt olarak konuya geçmeden önce başka konulardan söz etmek çalışanı rahatlatabilmektedir. Yönetici geribildirimin çalışan için zor bir aşama olduğunu bilmeli, hoşgörü ile karşılamalı, iyi geçmesini sağlamalı ve çalışana yardımcı olmalıdır (Esmer, 2011: 77). Geri bildirim samimi, açık ve dostça bir atmosfer yaratılarak başlatılmalıdır. Bunun kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirecek resmi bir görüşme olmayacağını göstermek üzere, başlangıçta kısaca hal-hatır sormak yararlı olabilmektedir. Bu konuşmayı fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara doğru yönlendirmek gerekmektedir. Yönetici yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır. Bu görüşmede yöneticinin ve çalışanın neyi başarmaları gerektiği belirlenmelidir. Süreç, yönetici tarafından genel olarak açıklanmalı, amacın ortak bir görüşe ulaşmak olduğu vurgulanmalıdır. Çalışanın anahtar iş sorumlulukları ve performans anlaşmasındaki amaçları birlikte gözden geçirilmelidir (Palmer, 1993'den Aktaran Erdoğan, 2007: 65).

Geri bildirim faaliyetinin beklenen sonuca ulaşabilmesi için yöneticinin kullandığı tarz ve ifade yöntemi oldukça önemlidir. Geri bildirim görüşmelerinde yöneticilerin spesifik olmaları, yorumlarını somut olaylara, sonuçlara ve yapılan işlere dayandırmaları aynı anda çok fazla ayrıntı ile ilgilenmemeleri gerekmektedir.

Önceden hazırlanan performans planını izleyen yönetici, gelecek dönemi kapsayan yeni planda kendine yarayacak verileri daha ayrıntılı olarak incelemek ve çalışanı ile tartışmak durumundadır. Bu nedenle, önemsiz ayrıntılarla ilgilenmek yöneticinin aşırı mükemmellik arayışında olduğunu göstererek, çalışanında mülakattan rahatsızlık duyması ile sonuçlanacaktır. Yönetici öncelikle astın savunucu davranışlarının, tepkilerinin nasıl ortaya çıktığını bilirse, seçeceği sözcüklere de o denli dikkat edecektir. Yönetici, çalışanın güçlü olduğu taraflarına ağırlık vermeli ve önemli noktaları belirtmelidir (Quinn, 1990: 190).

1.9.3. Çevresel Faktörler

Geri bildirimin yapıldığı ortamın özellikleri geri bildirimin sağlıklı yürütülmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle geri bildirimin gerçekleştirildiği ortamın fiziksel koşulları dikkate alınmalıdır. Bu ortamın değeri görüşülen kişiyi konuşmaya özendirme bakımından önem taşımaktadır. Bazı yerlerde çalışanlar, geri bildirimi veren kişilerin dışında başka kimselerinde bulunduğu odada ve bir masa başında görüşmeye tabi tutulmaktadırlar. Telefon veya başka birinin görüşmeyi sık sık kesmesi sadece gizliliği ortadan kaldırmaz, aynı zamanda çalışana değer verilmediğini gösterir. Bu koşullarda konuşma içtenlikle ve gerçekçi olmaz. Rahat bir koltukta oturan insanın kendini rahat hissedeceği ve daha serbestçe konuşacağı ve dolayısıyla daha doğru ve daha geniş bilgi vereceği muhakkaktır (Esmer, 2011: 77). Ergonomik bir ortamda yapılan geri bildirim görüşmeleri, çalışanın duygusal rahatlığını artırarak daha sağlıklı ve verimli bir iletişim sağlamaktadır. Ergonomik tasarımlar, bireylerin fiziksel ihtiyaçlarına uygun şekilde düzenlendiğinde, stres seviyelerini düşürmekte ve iletişim etkinliğini artırmaktadır. Bu durum, sadece fiziksel koşulların iyileştirilmesiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda geri bildirim süreçlerinin güvenilirliğini de olumlu yönde etkilemektedir (Çetin ve Camcı, 2016, s. 124). Fiziksel düzenlemeler çalışanların geri bildirime yönelik algılarını doğrudan etkileyerek, sürecin daha olumlu geçmesine katkı sağlayabilmektedir.

1.9.4. Zamanlama

Belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme sistemi kapsamındaki geri bildirim görüşmelerinde, geri bildirim görüşmesinin ne zaman yapılacağı genellikle yönetim tarafından tarihlendirilmiştir ve çalışanların bu tarihe uyması beklenmektedir. Ancak, belirli aralıklarla uygulanan performans geri bildirim görüşmeleri dışındaki tüm geri bildirim aktivitelerinde zamanlama tamamen kişiye endekslenmektedir. Çalışanın geri bildirim zamanını özgürce tayin etme serbestisi bulunmaktadır (Tuckey ve diğerleri, 2002: 195). Bu durum çalışanın, olumlu veya olumsuz olsun geri bildirim gereksiniminin olduğu her an için çeşitli kaynaklara başvurarak istediği bilgiyi anında edinmesini kolaylaştırmaktadır (Kaymaz, 2007: 168).

Performans değerlendirme sistemlerinde, geri bildirim zamanlamasının esnekliği, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Anında ve sürekli geri bildirim, çalışanların performanslarını iyileştirmelerine ve hedeflerine daha hızlı ulaşmalarına yardımcı olur. Bu yaklaşım, çalışanların davranışlarına yön vererek, belirlenen hedeflere ulaşmalarını ve gerekli düzeltmeleri yapmalarını kolaylaştırır. Ayrıca, geri bildirim sürecinin etkinliği, sadece zamanlamaya değil, aynı zamanda geri bildirimin niteliğine de bağlıdır. Dürüst ve yapıcı geri bildirimler, çalışma ortamını pozitif yönde şekillendirir ve iş birliğinin güçlendirilmesine olanak tanır. Bu tür geri bildirimler, çalışanların işlerine olan katkılarının görüldüğü ve değerlendirildiği hissini uyandırarak, iş tatmini ve çalışan bağlılığını artırır (IIENSTITU, 2023).

1.10. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ YARARLARI

Performans değerlendirmenin işlevlerinden biri, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda çalışanların ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır

(Palmer, 1993'den Aktaran Erdoğan, 2007: 66). Geri bildirim, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevlerin dışında, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlar (Palmer ve Winters, 1993'den Aktaran Helvacı, 2002: 159).

Geri bildirim, çalışanların ve kurumun yaptıkları işte sürekli olarak daha iyi olmalarına yardımcı olabilir. Çalışan geri bildirimi, çalışan deneyimi sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır ve çalışanların işlerinde daha iyi olmalarına ve kurumun daha iyi bir işyeri kültürü geliştirmesine giderek daha fazla yardımcı olacak bir mekanizmadır.

Performans değerleme sisteminin ürettiği sonuçlar, eğitim, ücret, kariyer planlama ve iş dizaynı uygulamaları gibi çeşitli insan kaynakları alt sistemleri üzerinden dolaylı olarak etkilemektedir. Bunun yanı sıra performans geri bildirim görüşmelerinin, performans belirsizliğini azaltma, ast-üst ilişkilerini geliştirme, çalışanın iş hedeflerini revize etme veya bu verileri hedefe ulagma yönünde kullanma, kişisel gelişimi sağlama ve değişime daha kolay uyum gösterme gibi alanlarda bireysel etkilerinin bulunduğunu söylemek mümkündür (Kaymaz, 2008: 113).

İKİNCİ BÖLÜM
GENEL OLARAK VE ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞ KAVRAMI

2.1. İYİ OLUŞ KAVRAMI

Bazı kaynaklarda yaşam kalitesi ile paralel olarak tanımlanan iyi oluş, çeşitli boyutları ve tanımları kapsayan temel bir kavramdır (Dodge ve diğerleri, 2012: 222). Bahsi geçen yaşam kalitesi kavramı da, bireyin yaşam koşullarını yönlendirmesine ve kontrol etmesine olanak tanıyan etkili ve değiştirilebilir kaynaklara sahip olması ve bu kaynakları yönetebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yaşam kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan bireysel açıdan sağlık kavramı da incelendiğinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nın sağlık tanımına değinmek doğru olacaktır. WHO'nun tanımıyla sağlık sadece bir hastalık veya rahatsızlığın yokluğu değil daha geniş kapsamda fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan bütünüyle iyilik hali olarak tanımlanmakta ve bu tanım doğrudan yaşam kalitesi kavramıyla uyuşmaktadır (Sapancalı, 2009: 29-111). Bu tanım iyi oluş kavramıyla da benzerlik göstermektedir. Birçok açıdan bu iki kavram birbiri ile benzerlik gösterse de tamamen aynı olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Yaşam kalitesi daha çok bireyin yaşadığı dışsal koşulların genel bir değerlendirmesini içerirken, iyi oluş bireyin içsel deneyimlerine, duygusal durumuna ve yaşamını anlamlandırmasına da odaklanır. İki kavram birbirini etkileyebilir, ancak biri diğerinin yerine geçemez. İyi bir yaşam kalitesine sahip olmak, iyi oluşu destekleyebilir; ancak kişinin dışsal yaşam koşulları iyi olsa bile, içsel anlamda mutlu ve huzurlu hissetmemesi de mümkündür. İyi oluş, bireylerin yaşamlarının hem belirli dönemlerde hem de genel olarak ne kadar iyi gittiğine dair yargıları içermektedir (Baxter ve Burnell, 2022: 7-25).

İyi oluş teorileri, deneyimlerden alınan tatmine odaklanan hedonizm gibi deneyimsel teorilerden, kişisel tutumlardan bağımsız olarak belirli etmenlerin iyi oluşa katkıda bulunduğunu öne süren mükemmeliyetçilik gibi nesnel teorilere kadar uzanır. İyi oluş; mutluluk, yaşam doyumu, ruh sağlığı ve psikolojik sıkıntıların yokluğunu kapsayan çeşitli görüşlerin bir arada yorumlandığı bir kavram olarak anlaşılabilir (Danilewicz, 2020: 25-35).

Seligman' a göre iyi oluş, yaşamdan tatmin ve memnuniyet duyulan bir durumu ifade eder. Maslow'a göre ise iyi oluş, kişinin yeteneklerini fark ederek kendini gerçekleştirebilmesini ifade eder. Carl Rogers'a göre iyi oluş, kişinin kendi potansiyelini gerçekleştirmesiyle mümkün olur. Aristoteles'e göre ise iyi oluş, mutluluk, iyi hissetme ya da ihtiyaçlarını tatmin etmek değildir (Uyumlu Yaşam Akademisi, 2023). İyi oluş erdemli olmakla ilişkilidir ve insan ancak özüne dönerek onu bulabilmektedir (Demirci ve Şar, 2017: 2712).

Literatürde iyi oluş kavramı ile ilgili başlıca 2 yaklaşım bulunmaktadır. İlki haz, bir diğer ifade ile hedonik, ikinci yaklaşım ise psikolojik açıdan işlevsel olmayı temsil eden ödamonik yaklaşımdır (Keyes ve diğerleri, 2002'den Aktaran Ryan ve Deci, 2001: 143).

2.2.ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞ TANIMI

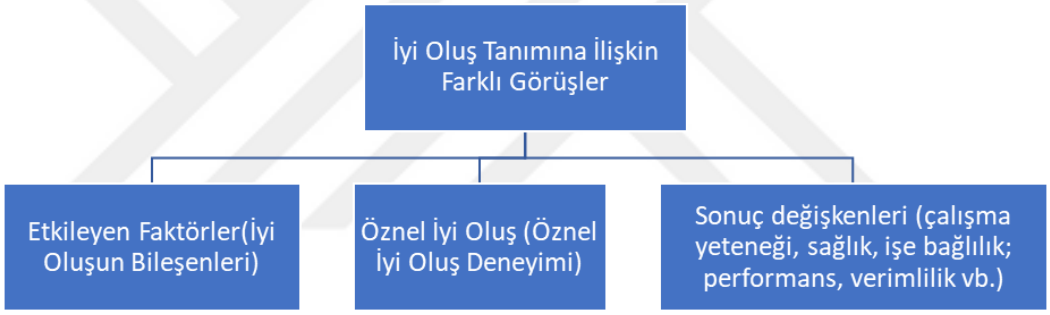
Psikolojide araştırmaların ve uygulamaların, iş yaşamında yer aldığı disiplin çalışma psikolojisi ile ilgilidir. Genel psikoloji alanyazındakine benzer olarak çalışma psikolojisi alanında gerçekleştirilen araştırmalarda patoloji odaklı çalışmalardan, insanların ruh ve beden sağlıklarını iyileştirmeye yönelik araştırmalara doğru eğilimin olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin ruh sağlıklarının etkilendiği önemli alanlardan biri, bireylerin çalışma hayatıdır (Eryılmaz ve Doğa, 2012: 50).

İyi oluşu tanımlarken ve ölçerken, çeşitli biçimleri arasında ayrım yapmak önemlidir. Kapsam açısından, en geniş iyi oluş kapsamı belirli bir ortamla ilgili olmaktan ziyade genel olarak yaşamla ilgilidir. Bu en geniş kapsamdaki iyi oluş, yaşamdan memnuniyet, genel mutluluk ve benzer yapılarla ölçülmektedir. Orta ölçekli kapsamda iyi oluş kişinin ailesine, sağlığına, boş zamanlarına veya diğer alanlara odaklanan yaşam alanının bir bölümünde deneyimlenen iyi oluştur. Bu alana özgü iyi oluş kişinin işiyle ilgilidir ve iş tatmini, iş stresi ve benzer değişkenlerle ölçülmektedir. En dar kapsamda ise, iyi oluş belirli bir unsura veya değişkene yönelik olarak tanımlanabilmektedir. İş ortamlarında üzerinde en çok çalışılan konukişinin ücreti, yöneticisi veya diğer unsurlarıyla ilgili 'özelliğe özgü' iş tatminidir (Warr ve Nielsen, 2018: 1-22).

Sınırlı sayıda uzunlamasına çalışmalar, yaşam ve iş alanlarındaki diğer iyi oluş boyutlarını göz ardı ederek, geniş kapsamlı yaşam memnuniyeti ve iş memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkiye odaklanmış ve iş-yaşam dengesini ele almamıştır. İyi oluş ve iş arasındaki ilişkinin yönü konusunda teorik ve deneysel bir uzlaşı eksikliği bulunması, bulguların yorumlanmasını ve değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Bialowolska ve diğerleri, 2020: 5).

Laine ve Rinne (2015: 92), çalışma hayatında iyi oluşu tanımlayan farklı görüşleri; iyi oluşla bağlantılı etmenleri, öznel iyi oluş ile sonuç değişkenleri (çalışma yeteneği, sağlık, işe bağlılık; performans, verimlilik vb.) olarak 3 grup halinde ele almıştır:

Şekil 1: Çalışma Hayatında İyi Oluşu Tanımlayan Farklı Görüşler



Kaynak: Laine ve Rinne, 2015: 92

Buna göre çalışma hayatında iyi oluşun kavramsallaştırılmasında farklı bileşenlerinin birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu öne sürülmektedir. Sağlık etkenleri veya yüksek düzeyde performans, zorunlu bir faktör olarak öznel ve genel iyi oluşumuzu etkilemektedir.

Bazı faktörler ise, iyi oluşun geneli üzerinde önemli bir etki yaratmaktan ziyade performans düzeyi üzerinde etkiye de sahip olabilir. İş stresi ve buna bağlı yaşanan sorunlar, genel olarak çalışma hayatında iyi oluşun etkileyen faktörler olarak sıklıkla görülmektedir. Her biri farklı etmenlerden (örneğin ağır iş yükü) kaynaklanan ve öznel iyi oluşu etkileyen bir tür aracı faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, öznel

iyi oluş kavramı, iyi oluşun genel göstergesi olarak değerlendirilmekte ve bunlar 'etkileyen faktörler' olarak karşımıza çıkmaktadır. (Laine ve Rinne, 2015: 93).

Bunun dışında çalışma hayatında iyi oluşun çoğu çağdaş tanımı da, genel bir gösterge olarak öznel duygular veya öznel iyi oluşu kullanmaktadır. Çalışma hayatında iyi oluş kavramı bireylerin hayatlarıyla ilgili hem bilişsel hem de duygusal ölçümlemeleri temsil eden öznel iyi oluş yapısıyla bağlantılı olarak görülmektedir (Diener, 2000: 35). Ayrıca öznel iyi oluşun yapısı, farklı deneyimler açısından iyi oluşun varlığını belirlemekte ve bunlar da uyarılma ve tatmin gibi farklı duygular tarafından belirlenmektedir (Laine ve Rinne, 2015: 93). Çalışma hayatında iyi oluşu tanımlarken ortaya çıkan bu görüşler, odağı geleneksel stres teorisinden ve hastalık temelli kavramsallaştırmadan iyi oluş teorilerine kaydırdığını göstrmektedir. Bu bağlamda psikolojik iyi oluşun yapısı da ortaya çıkmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995: 721). Psikolojik iyi oluş kavramı daha genel bir mutlu olma halidir ve pozitif psikolojik işleyişin bileşenleriyle boyutsal olarak incelenebilir. Bu boyutlar, kişinin kendisinin ve geçmiş yaşamının olumlu değerlendirmelerini (kendini kabul), birey olarak sürekli büyüme ve gelişme duygusunu (kişisel gelişim), kişinin yaşamının amaçlı ve anlamlı olduğu inancını (kendini kabullenme) içeren geniş bir iyilik halini kapsar. Ayrıca başkalarıyla kaliteli ilişkilere sahip olma (başkalarıyla olumlu ilişkiler), kişinin yaşamını etkili bir şekilde yönetme kapasitesi ve çevreleyen dünya (çevresel hakimiyet) ve kendi kaderini tayin etme duygusu (özerklik) gibi faktörleri de içermektedir (Ryff ve Keyes, 1995: 722). Bu boyutlar iş perspektifinden de kolaylıkla görülebilir. Yapılan çalışmalar bu faktörlerin yapılan işle belirlendiğini ve işyerindeki müdahalelerden etkilenebileceğini göstermektedir. Çalışma yaşamının durumunu ifade etmek ve geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlarla ilişkilendirmek için genel olarak iyi oluş kavramına da incelemek gerekmektedir (Laine ve Rinne, 2015: 93). Bu da bizi pozitif psikoloji kavramına itmektedir.

Bireylerin mutluluk arayışı bağlamında yaşam doyumu, iyi oluş, psikolojik iyilik hali ile öznel iyilik hali üzerine yapılan araştırmalar, pozitif psikoloji çatısı kapsamında giderek önemli hale gelmektedir (Ryff ve Keyes, 1995: 720).

Çalışma hayatında “iyi” kavramının tarihi zamanla gelişmiştir. 19. yüzyılda, Britanya'daki işçi sınıfı bireyleri tarafından mutluluk; sosyal ilişkiler, kendini geliştirme ve ekonomik mücadeleler gibi çeşitli faktörlerden etkilenen çok yönlü bir

duygu olarak görülmüştür (Hauff ve Rastetter, 2021: 148). Sendika hareketi, çalışma ortamı ve demokrasi konularını siyasi gündeme entegre etmede önemli bir rol oynamış ve sosyo-teknik okuldan "iyi iş" gibi kavramlardan ilham almıştır (Abrahamsson ve Johansson, 2007: 1-10). Felsefi olarak, iyi çalışma fikri, sosyal katkıya değer vermek ve başkaları için aktif olarak iyilik yapmak, işi tatmin edici ve arzu edilir hale getirmek açısından araştırılmıştır (Yeşil, 2011: 25).

2.3.ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Genel olarak iyi oluş, bireylerin genel yaşam memnuniyeti ve psikolojik sağlığına dair öznel değerlendirmelerini ifade eden bir kavram olup, birçok farklı faktörden etkilenir. Çalışma hayatında iyi oluşu etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Çalışmalar arttıkça ve çeşitlendikçe yeni faktörler incelenmekte, mevcut faktörlerin etkisindeki farklılıklar ortaya çıkarılmaktadır. Örneğin, bireylerin ekonomik durumlarının öznel iyi oluşu artırmadaki etkisinin mevcut koşullar altında yön değiştirdiği kaydedilmiştir. Diener, insanların öznel iyi oluşun düzeyini değiştirebilen etmenler olarak demografik etmenler (cinsiyet, yaş), bireysel etmenler (bireyin kendine saygısı, dışa dönüklüğü) ve sosyolojik yardım etmenleri (aile, çalışma hayatından alınan memnuniyet) şeklinde kategorilendirmiştir (Gencer, 2018: 2625). Şahin ve diğerleri (2012: 829) ise umut, yaşamda anlamın varlığı, anlam arayışı, sınıf düzeyi, cinsiyet olarak sıralamıştır.

Bazı araştırmacılar iyi olma hali teorilerine dayanan sürdürülebilir bir mutluluk modeli önermiştir. Bu model, iyi olma hali değişkenlerini üç gruba ayırmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, ikamet yeri ve ekonomik durum gibi olumlu yaşam koşullarını içeren ilk grup, genel iyi oluşa yüzde on oranında katkıda bulunmaktadır. Kasıtlı yaşam faaliyetlerini (yaşam hedeflerini tespit ve bunları elde etme, dini uygulamalara bağlılık, özgecil davranışlarda bulunma ve affetme pratiği gibi) içeren ikinci grup yüzde kırklık bir paya sahiptir. Genetik altyapıyı ve karakteri kapsayan üçüncü grup ise genel iyi oluşun kalan yarısından sorumludur. Bu durum, demografik faktörlerin iyi oluş üzerinde diğer değişkenlere kıyasla daha az etkiye sahip olduğunu, ancak etkilerinin hala önemli olduğunu göstermektedir (Lyubomirsky ve diğerleri, 2005: 118).

2.3.1. Sosyo-Demografik Faktörler

Demografik faktörler, çeşitli boyutlarda iyi oluşu etkilemede çok önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar yaş, cinsiyet, gelir ve eğitimin bireylerin finansal iyi oluşunu ve öznel iyi oluşunu önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Prakash ve diğerleri, 2022: 1336).

İyi oluş durumu yaş ile tamamen zıt bir ilişki içerisindedir. Araştırmacılar mutluluk seviyeleri hem en genç hem de en yaşlı yaş gruplarında tutarlı kaldığını belirtmektedir (Veenhoven, 1997: 14). Öte yandan, başka bir araştrmacı yaşlı bireylerin, gelirlerinin azalması, hayat arkadaşı kaybı ya da sağlıklarının bozulması gibi zorluklarla karşı karşıya kalmalarına rağmen, gençlere kıyasla genellikle daha yüksek düzeyde yaşam doyumu bildirdiklerini ileri sürmektedir (Argyle, 1999: 356). Argyle, bu olgunun yaşlı yetişkinlerin azalan eğiliminden veya koşullarını değiştirme yeteneğinden kaynaklanabileceğini öne sürmektedir. Dahası, başka bir araştırmada yaşlı yetişkinlerin yaşlandıkça dini inançlara ve faaliyetlere daha fazla zaman ayırma eğiliminde oldukları ve bunun da onların iyi oluş duygularının artmasına katkıda bulunabileceğinin altını çizmiştir (Yurcu ve Atay, 2015: 21).

Cinsiyet anlamında da küçük farklılıklar olabilmektedir, örneğin kadınlar karakter güçlerinde, erkekler ise finansal güvenlik sağladığında iyi oluş için daha yüksek puanlar alabilmektedir (Sirgy, 2021: 136). Batılı ülkelerdeki insanların harcadığı yoğun zamanın önemli bir etkiye sahip olduğu, cinsiyet farklılıklarının ise kişisel iyi oluşu önemli ölçüde etkilemediği gözlemlenmiştir. Ayrıca cinsiyet ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda tutarlılıktan yoksun sonuçlar bildirilmiştir (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 140).

Gelir ve eğitim, iyi oluş ile güçlü bir olumlu ilişki olduğunu göstermekte ve yaşam değerlendirmesindeki önemlerini vurgulamaktadır (Ferrer-i-Carbonell, 2005: 1014). Önceki araştırmalar, bireysel iyi oluş ile eğitim arasında değişen derecelerde korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Hakim düşünce, daha yüksek eğitim düzeyinin mutlulukla pozitif yönde ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bunun yanında bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça, artan beklentiler nedeniyle ekonomik durum ve mevcut iş pozisyonlarından memnun olmadıkları durumlar da vardır (Sapmaz ve Doğan, 2015: 65). Çalışmaların sonuçları daha düşük eğitim seviyesine sahip

bireylerin, daha eğitimli meslektaşlarına kıyasla genellikle daha yüksek düzeyde mutluluk bildirdiklerini göstermektedir. Türk İstatistik Kurumu'nun 2003-2009 arasındaki 5 yıllık dönemde eğitim ve mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasına göre, ilk olarak 2003 yılında okuma yazma bilmeyenlerin lisans derecesine sahip bireylere göre daha az mutlu olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın son döneminde ise okuma yazma bilmeyenlerin mutluluk artmışken, lisans derecesine sahip bireylerde azalmıştır (Yurcu ve Atay, 2015: 26).

Çalışma durumu öznel iyi oluşu etkileyen önemli bir faktördür. Araştırmalar, işsiz bireylerin, çalışan kişilere kıyasla çok daha düşük mutluluk düzeyleri yaşadıklarını göstermiştir (Gerdtham ve Johannesson, 2001: 554). İşsizlik nedeniyle mutluluk düzeyindeki bu azalma hem bireyleri hem de genel olarak toplumu etkilemektedir; bu da işsizlik ile mutluluk arasında açık bir negatif korelasyon olduğunu göstermektedir. İşsizlik intihar ile bile ilişkilendirilmiştir (Oswald, 1997: 1825). Yapılan bir araştırmada, yarı zamanlı çalışanların serbest çalışanlara göre genel olarak hayatlarından daha az memnun olduklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca işsiz kadınların mutluluk düzeylerinin serbest meslek sahibi meslektaşlarına göre daha düşük olduğu bildirilmiştir (Selim, 2008: 559). Dolayısıyla ekonomik durumun mutluluk üzerindeki etkisi çelişkili sonuçlar doğurmuştur. Bazıları, artan gelirin öznel iyi oluşu önemli ölçüde artırmadığını ileri sürmüştür. Bu durum temel ihtiyaçların karşılanmasının ötesinde ekonomik büyümenin mutluluğu arttırmadığını öne süren Easterlin Çelişkisi ile uyumludur. Tersine, diğer çalışmalar gelir ile öznel iyi oluş arasında pozitif korelasyon olduğunu tespit etmiştir. (Yurcu ve Atay, 2015: 31).

Ek olarak, medeni durum, yaşam doyumunu tahmin etmek için yaşla etkileşime girmekte ve genel iyi oluşu şekillendirmede demografik faktörlerin karmaşık etkileşimini vurgulamaktadır (Lee ve diğerleri, 2022: 1687). Bu demografik etkileri anlamak, nüfus içindeki farklı grupların özel ihtiyaçlarını karşılayan iyi oluş programları tasarlamak için çok önemlidir.

2.3.2. Kişilik Faktörleri

Kişilik faktörleri ile öznel iyi oluşun birbiriyle bağlantısı inceleyen araştırmalar genel olarak beş-faktör kişilik kuramında değerlendirilmektedir. Bu kuram

araştırmacılar tarafından benimsenmiştir ve dışa/içe dönüklük, yumuşak başlılık/asabilik, sorumluluk/dağınıklık, duygusallık ve deneyime açıklık şeklindeki 5 boyutta ele alınmaktadır (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 140). Doğan, araştırmasının sonuçlarında, beş faktör kişilik modeline ait alt boyutların öznel iyi oluşla farklı düzeylerde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmalar, öznel iyi oluşu anlamlı derecede etkileyen en önemli iki kişilik özelliğinin dışa dönüklük ve nevrotiklik olduğunu göstermiştir (Doğan, 2013: 58). Başta yumuşak başlılık olmak üzere deneyime açıklık gibi bazı boyutların öznel iyi oluştan pek etkilenmediği bildirilmiştir (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 141). Bunun dışında Kaufman (2023: 54), kişilik özelliklerinin iyi oluş üzerindeki etkilerini analiz ederek, özellikle kendini gerçekleştirme (self-actualization) ve açıklık (openness) boyutlarının pozitif etkilerini vurgulamaktadır. Çalışmada, açıklığın çevresel ustalık ve kişisel gelişim gibi unsurları desteklediği ve bireylerin genel yaşam tatminine katkıda bulunduğu ifade edilmiştir.

2.3.3. Sosyal Destek Faktörleri

Bu kavram, bireylerin zorlu zamanlarda iyi oluşlarını korumalarına yönelik çeşitli yolları tanımlar. Bu yollar kendi değerinin farkına varmayı, öz bakım uygulamalarını, güvenilecek ve destekleyici bireylerin varlığını hissederek insani bağlantılardan tatmin olmayı içermektedir (Ünüvar, 2003: 13). Sosyal destek, iyi oluşu ve iş tatminini etkilemede çok önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, özellikle aileden gelen sosyal desteğin daha düşük iş-aile çatışmasıyla ilişkili olduğunu, psikolojik gerginliğin azalmasına ve iş memnuniyetinin artmasına yol açtığını göstermiştir (Drummond ve diğerleri, 2017: 560). Jang (2009: 94)'un araştırmasında işyerindeki esnek çalışma düzenlemelerinin ve süpervizör desteğinin, çalışan ebeveynlerin iyi oluşlarını anlamlı şekilde iyileştirdiğini ortaya koymuştur. Özellikle esnek iş programlarının, iş-yaşam dengesini artırdığı belirtilmiştir. Çocuklardan gelen sosyal desteğin, yaşlı yetişkinler arasında çeşitli fiziksel, davranışsal ve psikososyal sağlık ve iyi oluş göstergelerini önemli ölçüde etkilemekte ve iyi oluşu teşvik etmede destekleyici sosyal ilişkilerin önemini vurgulamaktadır (Kumkum ve diğerleri, 2016: 77). Ayrıca, okul öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırma, sosyal desteğin, stresin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletebileceğini ve sosyal desteğin iyi oluş

sonuçları üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır (Stansfeld ve diğerleri, 2013: 6). Genel olarak, güçlü sosyal destek ağlarını teşvik etmek, farklı popülasyonlar ve yaş grupları arasında iyi oluşu ve iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir.

2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞUN ÖNEMİ

İyi oluş, çalışanların tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. İyi oluş yüksek olduğunda çalışanların organizasyonun görevlerine ve politikalarına uyma olasılıkları daha yüksektir. Çalışanın güven, iyimserlik, öz yeterlilik, haz, mutluluk gibi olumlu duygulanımlarını arttıran durumlar arasında çalışma saatleri, çalışma ortamı ve güvenilirliği gibi faktörler de bulunmaktadır (Yıldız ve diğerleri, 2021: 175). Bu gibi dışsal motivasyon çeşitleri de çalışanların iyi oluşu ile ilgili bir ilişki örüntüsü göstermiştir (Bailey ve Phillips, 2016: 210).

Olumlu duygular kişinin zor durumları yönetme yeteneğini artırır. Bireyin zihni kapasitesini genişleterek olaylara yeni perspektiflerden bakmasına olanak tanır. Bu değişim, olumsuz duyguların kalıcı etkisini azaltmaya yardımcı olan olumlu düşünceyi teşvik eder. Bir araştırma, gün boyunca olumlu duyguları deneyimlemenin, stresin olumsuz etkilerini hafifletmeye yardımcı olduğunu göstermektedir (Fredrickson ve Jointer, 2002: 173). Dolayısıyla olumlu duyguların, bireylerin olayları farklı şekilde değerlendirmesine, iyimserliği geliştirmesine, psikolojik dayanıklılık oluşturmasına ve sosyal bağları güçlendirmesine yardımcı olduğu sonucuna varılabilir (Malkoç, 2011: 159)

Psikolojik iyi oluş, hedonik ve ödamonik mutluluğu, dayanıklılığı ve optimal psikolojik işleyişi kapsar. Bütünleştirici beden-zihin eğitimi gibi farkındalık eğitimleri, beden-zihin mekanizmaları yoluyla psikolojik iyi oluşu artırabilir (Tang ve diğerleri, 2019: 3).

2.5. ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞUN SONUÇLARI

Psikoloji alanındaki çalışmalarda iyi oluşla yüksek düzeyde ilişkili birkaç önemli durum belirlenmiştir. Buna göre iyi bir psikolojik sağlığa sahip olan kişiler genellikle güçlü bir özgüven, motivasyon ve olumlu düşünme yeteneği

sergilemektedir. Hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında daha iyi fiziksel ve zihinsel sağlığa sahip olmanın yanı sıra daha yüksek tatmine sahip olma eğilimindedirler. Bu bulgular, bireyin yaşamının çeşitli yönlerini iyileştirmede iyi oluşun oynadığı önemli rolü vurgulamaktadır (Lyubomirsky ve diğerleri, 2005: 811).

Araştırmalar genel iyi oluş seviyesi iyi olan insanların bedensel ve zihin sağlığı açısından güçlü olduklarını, dolayısıyla da hayat iyi oluşu seviyelerinin iyi olduğunu göstermiştir (Deneve ve Cooper, 1998: 202). Ayrıca, araştırmalar iyi oluşu fazla insanların daha fazla yaratıcılığa, daha güçlü bağışıklığa sahip olduklarını ve daha iyi kişilerarası ilişkiler sergileme eğiliminde olduğunu, işlerinde daha üretken ve daha uzun ömürlü olma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Polatçı, 2011: 18). Keldal (2015: 108)'ın yürüttüğü çalışmaların bulguları mental iyi oluş seviyesi fertler, çevre ve de toplum için kritik bir etmen olabileceğini ortaya koymuştur.

2.6. POZİTİF PSİKOLOJİ

İyi bir yaşamın içeriği ve ideal işlevselliğin unsurları açısından tarih boyunca pek çok tartışma yaşanmıştır. İyi oluş kavramı, psikolojik işlevselliğin ve deneyimin ideal bir temsilini ifade etmektedir (Demirci ve Ekşi, 2015: 10). Bu kavramın tanımı ve içeriği, günlük yaşamın yanı sıra bilimsel araştırmaların da merkezinde yer almaktadır (Ryan ve Deci, 2001: 143). Elektronik veritabanlarında yapılan araştırmalara göre, 1887-2000 yılları arasında, 8.072 öfke, 57.800 anksiyete ve 70.856 depresyon makalesi mevcut iken, neşe hakkında 800'den fazla, mutluluk hakkında yaklaşık 3.000 ve yaşam doyumu hakkında 6.000'e yakın makale tespit edilmiştir. Bu veriler, olumsuz duyguların yoğun bir şekilde araştırıldığını, ancak olumlu ve pozitif duygular için yeterli kaynakların olmadığını göstermektedir. Pozitif psikoloji, araştırmacıları insan psikolojisinin olumlu yönleriyle ilgilenmeye yönlendiren eksikliği ele almıştır (Demirci ve Ekşi, 2015: 10). Bu alanın resmi olarak tanıtılması, dönemin APA başkanı Seligman'ın Massachusetts/Boston'da 21 Ağustos 1999'da gerçekleşen APA'nın 107'inci yıllık toplantısında nüvelerini ilk kez psikoloji dünyasına sunduğu zaman gerçekleşmiştir (Aktaran Bulut ve Subaşı, 2020: 3).

Anlamlı ve tatmin edici bir hayata katkıda bulunan bireylerin güçlü yönlerine ve olumlu özelliklerine odaklanılmaması, psikoloji alanında pozitif psikoloji

hareketine olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur (Luthans, 2002: 696). Pozitif psikoloji yaklaşımı, geleneksel psikoloji biliminin yalnızca hastalıklara veya sorunlara odaklanmaması gerektiğini savunmaktadır. Bundan ziyade, çalışma hayatı, akademik ilerleme, romantik ilişki ve kişisel gelişim de dahil olmak üzere yaşamın tüm yönlerini ele almalı ve geçici eğilimler veya yanılsamalar yerine bilimsel yöntemleri kullanarak yaşam kalitesini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamalıdır. Pozitif psikoloji, insan davranışının karmaşıklığını anlamaya çalışır ve temel ilkesinin tedaviden çok önleme olduğunu vurgulamaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 105). Bu yaklaşımın başlıca savı bireyin içindeki iyi olma ve mükemmelliyetçilik halinin, rahatsızlıklar, rutinlerdeki değişiklikler ve aksaklıklar gibi olağan ve normal olmasıdır (Eryılmaz, 2009: 2). Pozitif psikoloji, bireylerin, toplulukların ve kuruluşların optimal gelişimini ve işleyişini destekleyen koşulların ve süreçlerin bilimsel olarak incelenmesi olarak görülebilir. Bu alan, insanların hayata anlam taşıyan olgulara daha etkili biçimde uyum sağlamalarına katkı sunan yolları araştırmaya odaklanmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 106).

Pozitif psikoloji, insanın yaşam kalitesini arttırmayı amaçlayarak, insan doğasının güçlü yanlarına ve olumlu kişisel özelliklere odaklanmıştır. Pozitif psikolojinin bakış açısına göre, işlevsellik sadece hastalığın olmamasından daha fazlasını ifade eder ve olumlu olanlara odaklanılması gerektiğini vurgular. Böylece, hayatı değerli kılan unsurlar hakkında daha fazla bilgi edinilmesi mümkün hale gelir. Pozitif psikoloji, geçmişe dönük iyi oluş, memnuniyet, tatmin ile ileriye dönük ümit ve olumluluk ve mevcut zamana dönük akış ve mutluluk gibi değerli öznel deneyimlerle ilgilenir (Demirci ve Ekşi, 2015: 10). Pozitif psikolojiyi inceleyen araştırmalar, insanlarda sıklıkla pozitif duygular uyandırmanın çeşitli faydalar sağladığını göstermiştir. Bu faydalar üç temel alana ayrılır: kapasite geliştirme, perspektif genişletme ve inşa etkisi olarak sıralanır. Kapasite geliştirmede insanlar sorunların üstesinden gelme noktasında daha başarılı olmaktadır. Perspektif genişletme ile insanlar karşılaştıkları problemleri değişik yönlerde ele alarak öz değerlendirmeleri daha pozitif olabilmektedir. İnşa etkisinde eskiden yaşanan negatif hisler ve anılar onarılmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2010: 76).

Pozitif psikoloji bireylerin mutlu olma durumunu iyi oluş ekseninde değerlendirir. İyi oluş kavramı 2 boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, haz kaynaklı iyi

oluş (hedonic wellbeing), ikincisi ise erdem kaynaklı iyi oluştur (eudaemonic well-being) (Diener ve diğerleri, 1999: 276). Haz kaynaklı iyi oluş, bireyin ihtiyaç tatmini ve mutluluğuyla ilişkilendirilirken; erdem kaynaklı iyi oluş, bireyin tam kapasiteli ve öz farkındalığı şeklinde tanımlanmaktadır. Haz kaynaklı iyi oluş, öznel iyi oluş ile; erdem kaynaklı iyi oluş ise psikolojik iyi oluş ile eş değer görülmektedir (Bulut ve Subaşı, 2020: 1-15). Bu kavramlar dışında Fisher, hedonik ve ödamonik iyi oluşa ek olarak sosyal iyi oluş (social wellbeing) kavramını da eklemiştir. Buna göre sosyal iyi oluş diğer iyi oluş kavramlarının daha dışa yönelik yönüdür (Fisher, 2014: 11). Bu, sosyal ilişkilerin önemini kabul eden temel ihtiyaç teorileriyle tutarlıdır. (Leary ve Baumeister, 2000: 43) tarafından yapılan önemli bir inceleme, sosyal ilişkilerin iyi oluş için yaygın önemini göstermektedir. Bireylerin başkalarıyla bağ kurmayı içeren istikrarlı ilişkilerin içinde olmalarına ve sık sık etkileşime ihtiyaç duyduğu sonucuna varmaktadırlar. Şekil 2.'de gösterildiği üzere üç faktörün (hedonik, sosyal ve ödamonik iyi oluş) benzersiz göstergeleri vardır, oldukça yüksek düzeyde birbiriyle ilişkilidir ve genel iyi oluşu belirtmek için bir araya gelirmektedirler. Gallagher her boyutun ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Gallagher, 2000'den Aktaran Fisher, 2014: 11).

Şekil 2: Çalışma Hayatında İyi Oluşu Kavramsallaştırma ve Ölçme



Kaynak: Fisher, 2014: 11.

2.6.1. Öznel İyi Oluş

Neşeli bir hayat yaşamak bireyler arasında yaygın bir istektir. Psikolojik çalışmalarda, mutluluk duygusu genellikle öznel iyilik durumu merceğinden incelenmektedir (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 140). Geleneksel olarak sosyal ve maddiyatla ilgili faktörler açısından tartışılmakta olan iyi olma durumu zaman ilerledikçe öznel iyi oluş literatürüne dahil edilerek ölçülebilir bir kavram haline gelmiştir (Diener ve Suh, 1997: 190). İyi olma durumu üzerine yapılan çalışmalar artık genel iyi oluş kavramının yanı sıra psikolojik iyi oluş, genel iyi oluş, yaşam kalitesi, yaşam memnuniyeti ve olumlu duygulanım dahil olmak üzere bazı ilgili yaklaşımları kapsamaktadır (Küçük ve Çakıcı, 2018: 77). Pozitif psikolojinin önde gelen araştırma konularından biri olan öznel iyi oluş kavramı, bireylerin sadece iyi duygular yaşamasına katkı sağlamakla kalmayıp, iş ortamında enerji, yaratıcılık ve verimliliği arttıran bir rol oynamıştır. Bu durum, yönetim bilimi alanında da önemli bir konum kazanmıştır. Son dönemlerde, örgütlerin başarısında en kritik unsurlardan biri olan bireylerin öznel anlamda iyi oluşu, örgütsel davranış literatüründe önemli bir konu haline gelmiştir (Erceylan ve diğerleri, 2021: 414).

Öznel iyi oluş, pozitif hislerin düzenli olarak yaşanmasını, negatif hislerin az olmasını ve hayattan derin bir tatmini kapsar. Modern bağlamlarda, psikolojik iyi oluşun iyimser boyutlarına odaklanılarak ruh sağlığının temel taşı olarak görülmektedir. Yüksek düzeyde öznel iyi oluşu koruyan insanlar genellikle önemli faydalar elde edebilmektedir. Nitekim, hastalıklardan daha iyi korunur ve yaşamın gelişimsel dönüm noktalarında daha fazla direnç gösterebilirler (Diener, 1984: 544).

Öznel açıdan iyi olmayı araştıran uzmanların başlıca pratiksel yaklaşımı hedefi, olumsuzluğu kaldırmaktan çok, bireylerin yaşamlarını geliştirmektir. Öznel iyi oluş hayat düzeyinin başlıca unsuru olarak kabul edildiğinden, bireylerin yaşamları üzerindeki etkisininin ölçülmesi son derece kritiktir. Bunun yanında, bu alandaki yoğun çalışmalar, üst seviyede içsel memnuniyetin, insanlara sağladığı faydalara ek olarak toplulukların devamına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Gencer, 2018: 2629).

Öznel iyi olma, bireyin bakış açısından kendi yaşamını değerlendirebilmesidir (Aytaç ve diğerleri, 2020: 748). Öznel açıdan iyi olma durumu bireylerin genel iyi

oluşlarına ilişkin kişisel değerlendirmelerini kapsayan geniş bir kavram olarak rol oynamaktadır. Bu değerlendirmeler subjektiftir ve yaşam tatmini, bağlılık ve sorumluluk, yaşam olaylarına verilen mutluluk ve üzüntü gibi duygusal tepkilerin yanı sıra iş, ilişkiler, sağlık, boş zaman etkinlikleri gibi çeşitli alanlarla ilgili yargılar ve duygular ile ve anlam ve amaç arayışı gibi yönleri de içerecek şekilde geniş çapta farklılık gösterebilir. Bireylerin bu önemli boyutlarda kendi hayatlarını nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini yansıtır (Gencer, 2018: 2628).

Ünlü iktisatçı von Mises'e göre, insan davranışı mutluluğa erişme çabası olarak tanımlanabilir (Mises, 1998: 14). Bu sebeple, mantıklı bir insan kendini mutlu edecek şekilde davranır. Mantıklı insanın davranışında duygusal etkilerin bir rolü bulunmaz. İnsanın mantıklı bir varlık olduğu varsayımına ilişkin sorgulamanın artmasıyla birlikte, duygu ve duygu durumunun davranış ve kararlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar da artmıştır (Şahin ve diğerleri, 2012: 828). Bilimsel çalışmalar öznel mutluluğun çalışanın davranışını önemli ölçüde etkilediğini gösteriyor. Öznel iyi oluşa yani genel mutluluk durumuna katkıda bulunan faktörler bireyler arasında büyük farklılıklar gösterebildiğinden, bu oldukça öznel bir deneyim olarak görülür. Psikolojide yoğun olarak incelenen öznel iyi oluş, son yıllarda iktisad ve kurumsal davranış gibi alanlarda da giderek artan bir ilgi görmeye başlamıştır (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 859).

Öznel iyi oluş esas olarak olumlu duyguların sıklığı ile ilişkiliyken, duyguların yoğunluğuyla olan ilişki daha zayıftır. Yoğun olumlu duygular yaşayan bireyler, genellikle yoğun olumsuz duygulara da eğilimlidirler. Yoğunluğun özellikle uzun süreli mutluluk üzerindeki etkisi, duyguların sıklığıyla olan etkiye kıyasla daha azdır. Olumlu duyguların sıklığı, uzun vadeli mutlulukla güçlü bir ilişki kurması ve yoğunluktan daha iyi ölçülebilir olması nedeniyle mutluluğun işareti olarak kabul edilmektedir (Diener, 1984: 545). Öznel iyi oluş kavramı, olumlu ve olumsuz duyguları ile yaşam tatmini kavramlarını içerir. Mutluluğu veya öznel iyi oluşu "bireyin yaşamında olumlu düşünce ve duyguların miktarca üstünlüğü" olarak tanımlarlar. Farklı bir ifadeyle, öznel iyi oluş "pozitif duyguların mevcudiyeti ve negatif duyguların eksikliği ile hayattan alınan doyum " olarak tanımlanır (Özen, 2010: 48). Öznel iyi oluşu inceleyen çeşitli kuramlardan erek, yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya, etkinlik, akış, uyum, sosyal karşılaştırma kuramları aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1.1. Erek Kuramı

Erek kuramına göre mutluluk bireyin amaçlarından birini elde etmesiyle gerçekleşir. Orijinal adı telic theory olan bu kuramı 1960'larda Wilson adlı bir araştırmacı ileri sürmüştür (Aykaç, 2016: 31). Araştırmacılar mutluluğun gereksinimlerin tatmin edildiğinde ortaya çıktığını belirtmiştir (Aktaran Malkoç, 2011: 159). Tatmin edilmemiş gereksinimlerin de mutsuzluk haline yol açtığı vurgulanmıştır (Diener, 1984: 544).

Öznel iyilik açısından hedef kuramı teorisi, insanların bazı hedefleri ya da ihtiyaçları yerine getirmek gibi belirli son noktalara ulaşarak mutluluk durumuna eriştiklerini öne sürer. Bu teorilerdeki kilit tartışmalardan biri de bu son noktaların niteliğidir. Tarihsel olarak, akademisyenler arzuların yerine getirilmesinin esenliğe yol açıp açmadığını ya da bazı arzuların esenliğe zarar verip vermeyeceğini sorgulamışlardır. Ayrıca, uzun vadeli etkiler pahasına anlık arzuları tatmin etmenin faydalı olup olmadığını ve bir bireyin arzuları arasındaki çatışmaların nasıl ele alınacağını da araştırmaktadırlar (Sapmaz ve Doğan, 2012: 64). Bunlara ek olarak, bir hedefe doğru ilerlemenin, hedefin kendisine ulaşmaktan daha tatmin edici olup olmadığı konusunda süregelen bir tartışma vardır. Ryff ve Singer (2008: 18) tarafından ileri sürülen psikolojik esenlik kuramı ve Ryan ve Deci (2001: 145) tarafından geliştirilen Öz Belirleme Teorisi kapsamındaki ihtiyaç teorileri, bireyin esenliğe ulaşması için doğumdan başlayarak var olan bazı ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini öne sürmektedir (Özen, 2010: 48).

Erek kuramına göre, bireyin mutluluğu ve kendini iyi hissetmesi yaşamına ilişkin gerçekleştirmek istediği hedefleri ile ilişkilidir. Birey, belirlediği hedeflere ulaştığında ve bu hedeflere yönelik planlarını gerçekleştirdiğinde mutlu hissetmektedir. (Diener ve diğerleri, 1999: 276). Bunun yanında bilim insanları hedeflere ulaşmanın getirdiği mutluluğun geçici mi yoksa kalıcı mı olduğunu uzun süredir araştırmaktadırlar. Bazıları, eğer kişinin hedefleri gerçekçi değilse veya belirsizse, ortaya çıkan tatminin muhtemelen kısa ömürlü olacağını öne sürmüştür. Bunun tersine, diğerleri insanların ihtiyaçlarıyla uyumlu gerçekçi hedefler belirlediklerinde, yaşadıkları mutluluğun uzun vadede sürdürülme ihtimalinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir (Diener, 1984: 545).

2.6.1.2.Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya Kuramı

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya diğer adıyla tabandan tavana kuramında mutluluğun ve öznel iyi oluşun, bireyin hayata genel bakışından kaynaklandığını, bunun da çeşitli deneyimlerden zevk ve tatmine yol açtığını öne sürülmektedir. Bu teori açısından kişinin genel tutumu, onun yaşam olaylarına olumlu ya da olumsuz tepkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Yaşamlarının geneline ilişkin olumlu bir değerlendirmeye sahip olanlar, yaşamın belirli yönlerinden tatmin bulma eğilimindedirler. Asıl etkili faktör eldeki mallar veya koşullar değil, bireyin elindekilere ilişkin algısı ve değerlendirmesidir (Deneve ve Copper, 1998'den Aktaran Çetin, 2017: 28).

Bu kuram, yaşam doyumunun ailevi durumlar, bir eşe sahip olma, ekonomik güç ve yaşam koşulları gibi yaşamın çeşitli yönlerinden elde edilen birleşik doyumdan kaynaklandığını öne sürmektedir. Dış faktörler ile demografik etkilerin öznel iyi oluş ile ilişkisini araştırmaktadır. Aşağıdan Yukarıya Teorisi, insanların mutluluklarını veya mutsuzluklarını, karşılaştıkları zevkleri ve acıları değerlendirerek belirlediklerini öne sürmektedir. Günlük hoş olayları olumlu duygularla, hoş olmayan olayları ise olumsuz duygularla ilişkilendirir (Topuz, 2013: 27). Günlük hoş olayları olumlu duygularla, hoş olmayan olayları ise olumsuz duygularla ilişkilendirir. Teori, zevkli olayların sıklığının ve farklı yaşam alanlarında elde edilen tatminin önemini vurgulamakta ve genel mutluluğun bu küçük, bireysel mutluluk anlarının birikimi olduğunu öne sürmektedir (Diener, 1984'den Aktaran Eryılmaz, 2009: 977.). Yukarıdan aşağıya yaklaşımında, kişinin karakteri ve de ilgili yapısının onun öznel iyilik durumunu önemli ölçüde etkilediği ileri sürülmektedir. Bir kişi herhangi bir yaşam olayıyla karşılaştığında veya değerlendirirken kişilik özelliklerinden etkilenir ve bu da öznel iyi oluşunı şekillendirir. Sonuç olarak mutlu bir insan, kişisel özelliklerine ve karar verme süreçlerine göre hayatın olumlu yönlerini algılar ve yaşar (Kulaber Demirci, 2019: 13). Bu yaklaşım aynı zamanda bireylerin yaşam deneyimlerini hem pozitif hem de negatif olarak değerlendirebileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bireyin yaşam olaylarını yorumlaması onun mutluluğunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Diener, 1984: 543).

2.6.1.3.Etkinlik Kuramı

Etkinlik kuramı açısından öznel açıdan iyilik durumu insanların hedeflerine ulaşmaları kişiye becerikli olduğu hissi vermekte ve böylece mutluluk halini elde etmelerine yol açmaktadır (Emmons, 1986: 1058). Etkinlik kuramı, mutluluğun insan eylemlerinden kaynaklandığını ve bireylerin hedeflerine ulaşmayı amaçlayan faaliyetlere katılmaktan memnuniyet duyduklarını öne sürmektedir. Bu kuramın önemli bir savunucusu olan Aristoteles (2014: 26) mutluluğun erdemli faaliyetlerden kaynaklandığını ileri sürerek, iyi yürütülen eylemlerin mutluluğa yol açtığını öne sürmüştür. Mutluluğu hedeflere ulaşmaya bağlayan erek teorisinin aksine, aktivite teorisi, aktivitelere katılma sürecinin kendisinin mutluluğun kaynağı olduğunu vurgulamaktadır. Erek teorisi nihai sonuçlara odaklanırken, aktivite teorisi bu hedeflere ulaşmak için yapılan eylemlerin önemini vurgulamaktadır (Aktaran Saygin, 2008: 17).

Kuram kişinin çeşitli aktivitelere katılarak öznel iyi oluşlarını artırabileceklerini öne sürmektedir ve etkinliklere katılmanın iyi oluşu artırabileceğini öne sürse de hangi tür etkinliklerin en etkili olduğunu ve bunların bireyin öznel iyi oluşunu nasıl etkilediğini belirlemede yetersiz kalmaktadır (Eryılmaz, 2014: 115). Bazı araştırmacılar kişinin çalışma hayatı ve meşguliyetinin mutluluk üzerinde son derece etkili olabileceğini ve bu faktörler arasında anlamlı korelasyon bulunduğunu bildirmiştir (Şirin ve Ulaş, 2015: 282).

2.6.1.4. Csikszentmihalyi Akış Kuramı

Csikszentmihalyi akış teorisi bireylerin diğer her şeyin kaybolacağı ölçüde görevlerine derinlemesine daldıkları bir durum olarak tanımlanmıştır. Bu tanım başka bilim insanları tarafından bireylerin bir aktiviteye tamamen odaklandıkları ve bundan yoğun bir keyif aldıkları bir durumu tanımlamak şeklinde yorumlanmıştır. Diğer araştırmacılar akışı, bireylerin bir aktiviteye katılırken kendilerinden derin bir tatmin duygusu hissettikleri optimal deneyim olarak nitelendirmişlerdir (Güzel ve diğerleri, 2020: 446).

Kurama göre diğer organizmalara benzer şekilde insanların da doğuştan gelen ihtiyaçlara sahip olduğunu ve bir iyi oluş durumu aradığını savunur. Yaşam olayları öncelikle doğal olaylar olarak görülür. Bu teorinin merkezinde, öznel iyi oluşun bireylerin katıldığı faaliyetlerle karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğu ve bu bağlantının yeteneklerine, beceri düzeylerine ve bu faaliyetleri tamamlama sürecine göre değiştiği fikri yer almaktadır (Maslow, 2001: 107). Yani aslında kişinin kendini gerçekleştirme düzeyiyle anlamlandırılabilir. Kendini gerçekleştirmiş insanlar hem iç benliğiyle hem de dış çevresiyle uyumu yakalayarak zorluklara ve olumsuzluklara etkili bir şekilde göğüs gerer. Başkalarıyla anlamlı faaliyetlerde bulunma ve aynı zamanda yalnızlıkta rahat olma becerisine sahiptirler. Doğuştan gelen potansiyellerini hem kendilerine hem de başkalarına fayda sağlayacak değerli becerilere dönüştürerek sonuçta mutluluğu bulurlar (Aydın, 2005: 142).

Akış kuramı, becerilerimizi zorlayan ve kullanan faaliyetlere katılmanın derin bir tatmin durumuna ve kişisel gelişime yol açabileceğini öne sürmektedir. Yani insanlar hem pratik yetenekleri hem de bilişsel yetileri geliştiren görevlere odaklanarak, kendini gerçekleştirme duygusuna ulaşabilirler. Bu kavram, tatminin anahtarının, kendimizi sürekli olarak geliştirmemize ve iyileştirmemize olanak tanıyan faaliyetleri aktif olarak sürdürmekte yattığını öne sürmektedir. Akış teorisi, özünde, kişisel gerçekleşmeye giden yolun, büyümeyi teşvik eden ve potansiyelimizi en üst düzeye çıkaran zorlukları benimsemeyi içerdiğini ortaya koymaktadır (Csikszentmihalyi, 1988'den Aktaran Sahranç, 2013: 128). Csikszentmihalyi, doruk düzeyde gerçekleşen bir deneyim hissinin, herhangi bir faaliyet durumunda da ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, arkadaşlar ile birlikte geçirilen bir akşam yemeğindeki sohbete dâhil olunduğunda bile anlık da olsa akışın gerçekleşmesi mümkündür. Nitekim spor, sanat, müzik oyun ya da boş zaman etkinlikleri gibi çok sayıda farklı deneyim sırasında akış yaşanması mümkündür (Kowal ve Fortier, 1999: 360).

Perugia ve diğerleri ise, akış kavramının merkezinde zorluklar ve beceriler arasındaki denge olduğunu belirtmektedir. Akış deneyiminin yaşanabilmesi için öncelikle yapılan işin ya da etkinliğin birey için mücadeleye davet edici bir meydan okuma niteliği taşıması gerekmekte ve bireyin yeteneklerinin de bu mücadele ile başa çıkabilecek düzeyde olması gerekmektedir Buna göre bir kişi akış içinde olduğunda,

aktiviteleri yönetilebilir durumdadır. Zorluklar ve beceriler arasındaki dengesizlik ya zorluklar becerileri aştığında kaygıya ya da beceriler zorlukları aştığında ilgisizliğe yol açabilir (Csikszentmihalyi, 1977: 3).

Genetik bozukluklar, kazalar, pandemiler veya başka nedenlerden dolayı daha kolay ve yaygın olarak stres altında yaşamak olası bir durumken, bu durumlarda insanların bilincini kontrol etmesi neticesinde olayları yorumlama biçimleri de değişmektedir (Liu ve Csikszentmihalyi, 2020: 5). Bireylerin bilinçlerini kontrol etmesi veya bir diğer deyişle bilinçlerini düzenleyebilme kabiliyetleri neticesinde stresle başa çıkmada işlevsel bir kaynak elde etmiş olduklarını ve bu sayede bireylerin akış deneyimi yaşama olasılığını da arttığını belirtmektedir. Akış deneyimi yaşayan bireylerin ise umutsuz olarak adlandırılan durumlarda dahi mutlu olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu eklemektedir (Yılmaz ve Ertuğrul 2022: 169).

2.6.1.5. Uyum Kuramı

Uyum, Roy'un kuramının temelini oluşturmaktadır. Roy Genel Sistem Teorisi ile Adaptasyon Düzeyi Modelinden kendi "Adaptasyon" modelini geliştirmiştir (Zuhur ve Özpancar, 2017: 59). Aynı zamanda uyum ya da adaptasyon kuramı olarak ifade edilen kuram bireyin kendi deneyimlerinden/yaşantısından oluşturduğu standarda dayalı bir öznel varoluş sergilediğini savunmaktadır. Yaşam üzerinde karşılaşılan durumlar, var olan standartlardan daha iyiyse birey bu karşılaşmadan mutluluk sağlamaktadır. İyi olaylar devam ettikçe birey uyum sağlama sürecine girmekte ve böylece var olan duruma adapte olmaktadır (Kulaber Demirci, 2019: 13).

Yaşam olayları öznel iyi oluş düzeyinde dalgalanmalara neden olsa da biyolojik olarak belirlenen başlangıç düzeyine geri dönülmektedir (Diener ve diğerleri, 2006: 308). Tıpkı vücut gibi, duygusal sistem de değişen koşullara uyum sağlamak için tepkide bulunmaktadır. Kurama göre öznel iyi oluş geçmiş yaşantılardan ziyade yakın zamanda gerçekleşen olaylardan etkilenmektedir ve değişen bu koşullara adaptasyon süresi çoğunlukla yaklaşık olarak üç aydır. Kişilik özellikleri, bilişsel yorumlama ve baş etme biçimleri bireylerin stresli olayları nasıl yaşayacağı ve tepki göstereceğini belirlemektedir (Diener ve diğerleri, 1996: 1091). Olumsuz duygulara adapte olma, olumlu duygulara adapte olmaya göre daha uzun zaman almaktadır

(Hamilton ve diğerleri, 1988: 205). Adaptasyon bireysel, ulusal ve kültürel faktörlerin belirleyiciliğine rağmen mutluluk, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde arttırabilmektedir (Diener ve diğerleri, 2006: 309).

İç ve dış ortam, insanın adaptif sistemini çevreleyen, gelişim ve davranışlarını etkileyen tüm olgulardan oluşmaktadır. Bireyler, çevreyle sürekli etkileşim içinde olup bilgi, madde ve enerji alışverişi yapar; yani, insanlar çevreyi etkiler ve çevre tarafından etkilenir. Çevre, bir kişinin varlığını tehdit eden ya da teşvik eden uyaranların kaynağıdır. Hayatta kalabilmek için, insanın adaptif sistemi çevresel uyaranlara olumlu tepki vermelidir. İnsanlar çevresel uyaranlara etkili veya etkisiz uyarlamalı tepkiler vermektedir. Adaptasyon, insanların ve çevrenin hayatta kalmasını, büyümesini, çoğalmasını, hakimiyetini ve dönüşümünü sağlamaktadır. (Zuhur ve Özpancar, 2017: 59).

2.6.1.6. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Amerikalı sosyal psikolog Leon Festinger tarafından 1954 yılında geliştirilmiştir. Bu kuram, bireylerin kendi yeteneklerini, davranışlarını ve düşüncelerini değerlendirmek için başkalarıyla kendilerini karşılaştırma eğiliminde olduklarını öne sürer (Festinger, 1954: 117). Sosyal karşılaştırma kuramına göre, kişi standart olarak diğer insanları kullanır ve bu da bir insanın diğerlerinden daha iyi durumda olmaları durumunda daha yüksek iyi oluş yaşayacağı anlamına gelir (Gencer, 2018: 2626). Örneğin, Easterlin, insanları tatmin edecek gelir miktarının, toplumdaki diğerlerinin gelirine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Emmons, Larson, Levine ve Diener sosyal karşılaştırmanın birçok alandaki memnuniyetin en güçlü belirleyicisi olduğunu bulmuştur (Ryan, 2018: 2627).

Sosyal karşılaştırma kuramına göre bireyler diğer bireylerin, geçmiş koşullar, istekler, ideal memnuniyet düzeyi, ihtiyaçlar ve amaçlar gibi birçok standardı kendilerininkiyle kıyaslamaktadır. Diğerlerinin sahip olduğu mevcut koşullar ile kıyaslanan koşullar arasındaki farka dayanan bir karşılaştırma memnuniyeti oluşmaktadır. Bu karşılaştırmada mevcut durum daha olumlu olarak algılanıyorsa öznel iyi oluş artmakta, mevcut durum idealize edilen koşullardan daha olumsuz algılanırsa öznel iyi oluş azalmaktadır (Pavot ve diğerleri, 1997: 186). Sosyal

karşılaştırma sosyal bilgiyi kabul etme, bu bilgi hakkında düşünme ve sosyal karşılaştırmaya tepki gösterme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır; sosyal bilgi hakkında düşünme, kendisi ve diğeri arasındaki benzerlikler, farklılıkları ya da her ikisini gözlemlemeyi kapsamaktadır (Çetin, 2017: 30). Sonrasında sosyal karşılaştırmaya gösterilecek tepki bilişsel, duygusal ya da davranışsal olabilmekte ve her zaman diğerleri ve kendisi arasında farklılık olarak algılamayı içermeyebilmektedir (Diener ve diğerleri, 1999: 276). Aynı zamanda kişi karşılaştırmayı sadece metaryalistik süreçte değil, bilişsel, duygusal, kendini tanımlama ve varolma süreçlerinde de gerçekleştirmektedir. Veenhoven'e göre; kişi öznel iyi oluşunu güzellik ve adalet olgularıyla temellendirerek sosyal çevre kurma isteğiyle oluşturmaktadır. Öznel iyi oluş, paylaşılan yaşam ve bu yaşamın bireye getirdiklerinin sonucu olan doyumdan oluşmaktadır. Kişi bu doyumdan memnuniyet sağladıkça karşılaştırma azalmaktadır. Kurama göre birey, çevreyi ve çevredeki bireyleri, deneyimleri, kendine standart olarak almakta, kendi sabit noktasının altında ve üstünde kalmasına göre öznel iyi oluş seviyesini ayarlamaktadır (Demirci, 2019: 15).

2.6.2. Psikolojik İyi Oluş

İlk olarak Bradburn'a (1969) daha sonra Diener ve Emmons'a (1985) ve onları takip eden diğer çalışmalara göre, olumlu ve olumsuz duygular birbirinden bağımsızdır, bireyde var olan olumlu ve olumsuz duyguların seviyesi, onun psikolojik iyi oluş halini göstermektedir (Aktaran Küçük ve Çakıcı, 2018: 76).

Psikolojik iyi oluş mutluluğu, yaşam doyumunu ve ruh sağlığını kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Dhanabhakyam ve Sarath, 2023: 605). Olumlu duygular, özerklik, olumlu ilişkiler, yaşamdaki amaç ve kişisel büyümeyi içermektedir. Öznel iyi oluş, duygusal ve bilişsel bileşenlere odaklanırken, ödomanik geleneğe dayanan psikolojik iyi oluş varoluşsal zorluklarla ilgilenmeyi içermektedir. (Sirois, 2011: 79).

Ansari'ye göre psikolojik iyi oluş, bir kişinin yaşam doyumuna yönelik değerlendirici tepkisidir ve kendini kabul etme, kişisel gelişim, yaşamdaki amaç, çevresel ustalık, özerklik ve başkalarıyla olumlu ilişkiler gibi faktörlerden oluşur (Ansari ve diğerleri, 2013: 1019).

Psikolojik iyi oluş zamanla gelişmiş ve kökleri sanayileşmiş toplumların gelişimine ve yaşam koşullarına olan ilgiye kadar uzanmıştır (Dhanabhakyam ve Sarath, 2023: 607). Başlangıçta fiziksel görünüm ve zeka ile ilişkilendirildiyse de, şimdi sağlık uygulamaları ve kişisel öznelliği kapsadığı anlaşılmaktadır. Antik Yunan ve Roma tarihinde psikolojik iyi oluş, neşeli bir yaşam için kişisel ve kolektif potansiyeli yerine getiren proaktif bir sağlık kavramına dönüşerek, zorlukları adapte etme ve yönetme yeteneğiyle bağlantılıydı (Rombaoa ve Heshmati, 2023, 27). Kavram, pozitif psikolojinin yükselişinden bu yana, psikolojik iyi oluşu liderlik nitelikleri ve yönetsel performansla ilişkilendiren araştırmalarla kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Boyzo ve diğerleri, 2023: 579). Dünya Sağlık Örgütü, psikolojik iyi oluşu, bireylerin potansiyellerini geliştirebilecekleri, üretken çalışabilecekleri ve yaşam stresleriyle başa çıkabilecekleri durum olarak tanımlamakta ve genel sağlık ve mutluluk için önemini vurgulamaktadır (Vögele, 2022: 21).

Psikolojik iyi oluş, gerçek mutluluğun ve erdemin hayatta yapmaya değer şeyleri yapmakla bulunacağını ifade etmesi açısından da önemli bir kavramdır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 77).

Önemine rağmen, psikolojik iyi oluşu operasyonel hale getirme ve ölçmede, araştırma ve uygulamada etkili kullanımını engelleyen zorluklar vardır.

Bu zorluklardan bazılarını Mehrotra ve diğerleri (2013: 191) aşağıdaki şekilde belirlemiştir;

- Uygun Değerlendirme Araçlarının Eksikliği: Makalede ülkelere göre sosyo-kültürel bağlamda psikolojik iyi oluşu değerlendirmek için uygun araçların eksikliğini vurgulamakta ve bu yapıyı doğru bir şekilde ölçmede zorluklara yol açmaktadır.
- Ölçüm Yaklaşımlarındaki Değişkenlik: Çeşitli psikolojik iyi oluş ölçekleriyle yapılan farklı ölçümler, duygusal ve psikolojik boyutlar da dahil olmak üzere iyi oluşun farklı yönlerine dokunarak psikolojik iyi oluşun kavramsallaştırılmasında belirsizlik yaratır.
- Boyutları Tanımlamada Karmaşıklık: Ryff ve Keyes tarafından psikolojik iyi oluş için önerilen altı boyutlu model, kendini kabul etmeyi, yaşamdaki amacı, kişisel gelişimi, çevresel ustalığı, başkalarıyla olumlu ilişkiler ve özerkliği içerir ve bu yapının kavramsallaştırılmasına karmaşıklık katan çok yönlü doğasını gösterir.

- Uzlaşma Eksikliği: Daha yerleşik bir kavramsallaştırma ve ölçüme sahip olan öznel iyi oluşun aksine, psikolojik iyi oluş küresel olarak araştırmacılar arasında çeşitli görüş ve gözlemler üretmeye devam eder ve bu yapıyı etkili bir şekilde tanımlama ve değerlendirmede fikir birliği eksikliğini gösterir.

Psikolojik iyi oluş, bireyin benlik duygusunu, bilişsel alanını, ilişkilerini ve mesleki başarısını önemli ölçüde etkiler. İyi oluş, mutluluk ve gelişme üzerine yapılan araştırmalar, genel iyi oluş için psikolojik sağlığın öneminin altını çiziyor. Özünde psikolojik iyi oluş, kapsamlı sağlık, mutluluk ve olumlu psikolojik işleyiş için hayati önem taşır (Ryff, 1989a: 1073).

Psikolojik iyi oluşun (hazcı bakış açısının) kavramsallaştırılmasında temel ölçüt, bireyin kendi kendine belirlediği değer ve standartlara göre yaşamını değerlendirmesidir (Göçen, 2024, 101). Psikolojik işlevsellik bakış açısı ise, iyi oluşu, kendini gerçekleştirme, anlamlılık, canlılık ve potansiyelini tam olarak kullanma ile açıklar. Bu bakış açısında, bireyin öznel değerlendirmeleri değil, teoriler tarafından belirlenen sağlıklı davranış kriterleri iyi oluşun temel göstergesi kabul edilmektedir (Küçük ve Çakıcı, 2018: 77).

2.6.2.1.Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Kuramı

Ryff kişilik ve gelişim kuramcılarının olumlu psikolojik sağlığa ilişkin kuramsal açıklamalarını temel alarak "Psikolojik İyi Oluş" modelini oluşturmuştur. Ryff (1995: 100)'ın modeli altı ayrı boyuttan oluşmaktadır. Çok boyutlu bir psikolojik refah modeli olarak tanımlanan model özerklik, kişisel gelişim, çevresel hakimiyet, başkalarıyla olumlu ilişkiler, yaşam amacı ve kendini kabul etme boyutlarından oluşmaktadır. Modeli geliştirirken, Maslow'un kendini gerçekleştirme; Allport'un olgunlaşma; Rogers'ın tam işlevsel birey; Jung'un bireyselleşme kavramları; Erikson'un psiko-sosyal aşamaları; Buhler'ın temel yaşam eğilimleri; Neugarten'in yetişkinlik ve yaşlılıkta kişilik değişiminin özellikleri; Frankl'ın yaşamın anlamı ve amacı; Jahoda'nın olumlu psikolojik sağlık kriterleri gibi kuramların görüşlerinden yararlanmış ve bu kuramların ortak noktalarını ele alarak bütünleşik bir yapı oluşturmuştur (Ryff, 1995: 100; Ryff ve Singer, 2008: 17).

Operasyonel açıdan psikolojik iyi oluş, kendini kabul etme, başkalarıyla olumlu ilişkiler, kişisel gelişim, yaşamdaki amaç, günlük talepleri karşılama yeteneği ve özerklik ile karakterizedir. Bu operasyonelleştirme, psikolojik iyi oluşu öznel iyi oluştan ayırır ve bu modelde anlamlı ve yapıcı yaşam deneyimlerinin önemini vurgulamaktadır (Ryff, 1989a: 1075).

Ryff'in psikolojik iyi oluş modeli, psikolojik iyi oluşun tanımlanmasında altı temel boyutun önemini vurgulayan pozitif psikolojide öne çıkan bir çerçevedir (Akın, 2008: 722). Ryff'in modelinin altı boyutu: kendini kabul etme, hakimiyet, yaşam amacı, kişisel gelişim, çevreyle olumlu ilişkiler, özerklik olarak sıralanabilir. Bu boyutlar toplu olarak, öz farkındalık, kişisel gelişim ve sosyal ilişkiler gibi yönlere odaklanan bütünsel bir psikolojik iyi oluş görüşünü temsil etmektedir.

2.6.2.1.1.Kendini Kabul Etme

Kendini kabul etme boyutu, bireyin kendine karşı olumlu tutum sergilemesi, kendinin farklı özelliklerini tanıması ve kabul etmesi, geçmiş hayatı ile ilgili olumlu duygular hissetmesini ifade etmektedir (Ryff ve Keyes, 1995: 722). Kendini kabul etme, psikolojik iyi oluşun genel yapısında çok önemli bir rol oynar ve ruh sağlığını anlama ve geliştirmedeki önemi büyüktür. (Blasco-Belled ve Alsinet, 2022: 203). Bu kavram kendini gerçekleştirme, en üst düzeyde işlevde olma ve olgunluk kavramları için önemli bir özelliktir. Erikson'un yaşam boyu gelişim kuramı da kişinin geçmişini ve benliğini kabul etmesine önem vermektedir (Ryff ve Essex, 1991: 148).

2.6.2.1.2.Çevresel Hakimiyet

Ryff (1989a: 1071) tarafından bireyin, kişisel ve ruhsal koşullarına uygun bir çevre yaratma veya seçme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Çevresel hakimiyet, kişisel ihtiyaç ve hedefleri karşılamak için kişinin çevresini etkili bir şekilde yönetme yeteneğini de ifade eder (Blasco-Belled ve Alsinet, 2022: 204).

2.6.2.1.3.Yaşam Amacı

Yaşam amacı, bireyin hayatta neye değer verdiğini, neyi önemsediğini ve yaşamının anlamını bulmaya çalıştığı bir boyuttur. Carol Ryff'in psikolojik iyi oluş kuramındaki yaşam amacı boyutu, bireyin kendi değerlerini belirleme, tutkularını keşfetme ve anlamlı bir hayat yaşama çabasıyla ilgilidir. Bu boyut bireyin yaşamını anlamlı kılan ve bir amaca yönelik olması gerektiği konusundaki inancını ifade etmektedir (Ryff ve Singer, 2008: 22). Yaşam boyu gelişim kuramcıları (Buhler, Erikson ve Jung), yaşamdaki amaç değişikliklerinin çeşitliliğine işaret etmektedirler. Bütün bunlardan dolayı, olumlu amaçları olma ve yön duygusu yaşamı anlamlı bulma duygusuna katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla yaşamın amacı psikolojik iyi oluşun bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Özen, 2017: 168).

2.6.2.1.4.Kişisel Gelişim

Bu boyut kişinin kendi yetenek ve potansiyelinin farkında olup bundan nasıl yararlandığını göstermektedir (Ryff, 2014: 11). Ryff ve Essex (1991: 150) en üst düzeyde psikolojik işlevde olmak için kişinin gelişme ve büyüme ile ilgili potansiyelini geliştirmeye devam etmesi gerektiğine inanmaktadır (Özen, 2017: 171). Araştırmalar, Ryff'un modeline dayanan müdahalelerin, çevresel hakimiyet, kişisel gelişim ve kendini kabul etme boyutları üzerinde en güçlü etkiyle psikolojik iyi oluşu artırabileceğini göstermiştir (Revelia, 2019: 11).

2.6.2.1.5.Olumlu İlişkiler

Bu boyut kişinin ilişkilerinde dışa dönük bir yapıya sahip olmasını ve ilişkilerini iyi yönettiğini ifade etmektedir (Houben ve diğerleri, 2015: 925). Ryff olumlu ilişkileri, "başkalarıyla açık ve güvenilir ilişkiler kurma ve güçlü empati ve sevgi duyguları" olarak tanımlamıştır. Adler, Rogers ve diğer kuramcılar sıcak ve sevgi dolu ilişki ihtiyacının insan doğasının bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir (Aktaran Özen, 2017: 171). Bu boyut, bireyin sosyal ilişkilerdeki kalitesini, sosyal destek alma ve sağlama yeteneğini, empati duygusunu ve diğer insanlarla olumlu etkileşimler kurma kabiliyetini içerir. Başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma psikolojik

iyi oluşun temel taşlarından birini oluşturur. Bu ilişkiler, bireyin duygusal iyi oluşunı artırır, stresle başa çıkma yeteneğini güçlendirir ve yaşam kalitesini iyileştirir.

2.6.2.1.6.Özerklik

Ryan ve Deci (2000)'nin özerklik (self determination) kuramı üç temel psikolojik ihtiyaca yönelmiştir; özerklik, beceri ve ilişki kurma. Bu kavramlar Ryff (1989)'ın kavramlarıyla ilişkili görünmektedir (Özen, 2017: 171). Bu boyut, bireyin kendi yaşamını kontrol etme, kendi kararlarını alma ve kendi değerlerine uygun bir şekilde hareket etme yeteneğiyle ilgilidir. Özerklik, kişinin bağımsızlık hissini ve kendine güvenini ifade eder. Özerk bir kişi, içsel gücünü fark eder ve bu güçle zorlukların üstesinden gelir. İçsel güç ve dayanıklılık, bireyin stresle başa çıkma yeteneğini güçlendirir ve kişisel gelişimini destekler.

Bununla birlikte, araştırmalar, mevcut müdahalelerin, çevresel ustalık, kişisel gelişim ve kendini kabul etme gibi diğer boyutlara kıyasla başkalarıyla özerklik ve olumlu ilişkiler üzerinde en zayıf etkiyi gösterdiğini göstermektedir (Cheremiskina ve Samoylichenko, 2023: 1259). Buna rağmen, bireylerin değerleri ve hedefleriyle uyumlu seçimler yapmalarına izin verdiği ve nihayetinde hayattan genel memnuniyetlerini artırdığı için özerklik psikolojik iyi oluşun çok önemli bir yönü olmaya devam etmektedir (Revelia, 2019: 10).

2.6.2.2.PERMA Modeli

İyi oluş kendi içinde birden fazla öğeyi barındırmaktadır. Bu öğeler vasıtasıyla iyi oluş ölçülebilmektedir. Khaw ve Kern (2014: 13)'e göre iyi oluş üzerine oluşturulan modelin boyutları ele alınırken önemli kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Bu kriterlerden ilki ele alınan boyutun bireylerin iyi oluşlarında olumlu yönde etki etmesidir. İkincisi, bir boyutta yer alan motivasyonun diğer boyutlarda olmamasıdır. Üçüncüsü ise boyutların birbirlerinden bağımsız olarak ölçülmesidir.

Çok boyutlu iyi oluş modellerden biri Martin Seligman'ın iyi oluş yaklaşımı olan PERMA'dır. Seligman'a göre mutluluk bir "şey", iyi oluş ise bir "yapı"dır. Bu

yapı hava ya da özgürlük gibi kendi başına bir şey değil, kendisine katkıda bulunan farklı bileşenlerle ortaya çıkan bir şeydir. Dolayısıyla onu tek bir ölçümle tanımlamak mümkün değildir ve yapılacak ölçüm farklı bileşenleri bir araya getirmeyi gerekli kılmaktadır Böylece Seligman kuramını, ölçülebilir ve öğretilebilir olan ve baş harfleri bir araya geldiğinde PERMA ifadesini ortaya çıkaran beş bileşen üzerine inşa etmiştir Olumlu duygular (positive emotions), bağlanma (engagement), olumlu ilişkiler (positive relationships), anlam (meaning) ve başarı (accomplishment) (Demirci ve diğerleri, 2017: 61).

Modelin çok boyutlu yaklaşımı, fiziksel sağlık, zihniyet, çalışma ortamı ve ekonomik güvenlik gibi iyi oluşun farklı yönlerini ele almakta ve onu çeşitli popülasyonlarda analiz etmek ve teşvik etmek için kapsamlı bir araç haline getirmektedir (Wilczyński ve Kołoszycz, 2023: 39).

Genel olarak, PERMA Modeli, alt boyutlarıyla iyi oluşu anlamak ve geliştirmek için bütünsel bir çerçeve sunar. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır.

2.6.2.2.1. Olumlu Duygular (Positive Emotions)

Olumlu duygular, Seligman'ın hem iyi oluş kuramının hem de otantik mutluluk kuramının ilk unsurudur. Burada otantik mutluluk kuramından farklı olarak mutluluk ve yaşam doyumu, kuramın ana amacı değil pozitif duyguların altında yer alan özellikler arasındadır (Tunç, 2022: 3). Bireylerin olumlu ve olumsuz duyguları aynı anda deneyimleyebilecekleri ve olumsuz duygunun hem uygun hem de yararlı olabileceği çalışmalarda ifade ediliyor olsa da, kanıtlar; olumlu duyguların gerçekten düzenli ifadelerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Pozitifliği teşvik eden faaliyetlere duygu ve katılım, bireylerin gelişmesine yardımcı olur. Olumlu duygular kişinin farkındalığını genişletmeye ve kaynak oluşturmaya yardımcı olur. İnsanların açık bir zihniyet geliştirmelerine olanak tanır, bu da sosyal ve duygusal sermayeyi oluşturur. Olumlu duygular kısa ömürlü olsa da etkileri uzun süreli olabilir. Olumlu duyguların sıklığı, olumsuz duyguların etkilerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir (Lovett ve Lovett, 2016: 108).

Olumlu duygular, bir dizi yararlı sonucu tetikleyerek genel iyilik halini artırmada son derece önemli bir rol oynar. Araştırmalar, olumlu duyguların bireylerin düşünce ve davranışlarını genişlettiğini ve esneklik gibi kaynakların ortaya çıkmasına neden olduğunu ve bu da iyilik halinin artışını hızlandırdığını göstermektedir. Ayrıca olumlu duygular, gelişmiş sağlık, uzun ömür, başarı, yaratıcılık ve sosyal ilişkilerle bağlantılıdır ve genel iyi oluşa önemli ölçüde katkıda bulunur (Gilchrist ve diğerleri, 2023: 313).

2.6.2.2.2. Bağlanma (Engagement)

PERMA modelinde bağlanma, bireylerin yaşamlarında yaşadıkları, genel iyi oluşlarına ve zihinsel sağlıklarına önemli ölçüde katkıda bulunan bağlılık ve ilişkiler duygusunu ifade eder. Bu boyut, bireylerin sosyal çevrelerinde sahip oldukları ilişkilerin kalitesine, sosyal bağlantılara ve aidiyet hissine odaklanır (Tunç, 2022: 6). Alan yazında genel olarak bağlanma alt boyutu incelediğinde; bağlanmanın kişinin başkalarıyla ilişki kurma, bağ kurma ve destek alma yeteneğiyle ilgili olduğu ve bireyin yaşamındaki güçlü ve sağlıklı ilişkilerin varlığına dayanıp genel mutluluğu ve iyi oluşu arttırdığı ifade edilmektedir.

Bağlanma, olumlu duygulara benzer şekilde sadece öznel olarak değerlendirilmektedir. Akış boyunca düşünceler ya da duygular mevcut olmadığından öznel değerlendirmeler deneyimin sonrasında ona dair düşünüldüğünde ortaya çıkmaktadır (Seligman, 2012: 11). Bağlanmanın akışta olmakla da ifade edildiği ve yaşantıyla ilgili değerlendirmelerin deneyim sona erdikten sonra yapılabildiği görülmektedir (Tunç, 2022: 6).

Çalışma hayatında ele alındığında da Schaufeli ve diğerleri (2006)'ne göre işe bağlanma, iş görenlerin işlerini yapmaya istekli olmaları ve kendilerini işi yapmak için hazır hissetmeleridir. Shorbaji ve diğerleri (2011)'e göre ise tutkuyla işini yapma durumudur. Bakker ve diğerleri (2008)' ne göre ise işe bağlanma iş görenin tamamen işine odaklanıp, işteyken geçen vaktin ne kadar hızlı geçtiğini anlayamaması durumudur (Aktaran Akyüz ve Kılıç, 2021: 324).

2.6.2.2.3. Olumlu İlişkiler (Positive Relationships)

Olumlu ilişkiler, iyi oluşu artırmaya odaklanan PERMA modelinin çok önemli bir bileşenidir ve beş boyut arasında en çok araştırılan konudur (Turner ve diğerleri, 2023: 24). Olumlu İlişkiler, genel olarak olumlu zihinsel sağlık ve esenliğe katkıda bulunan anlamlı bağlantıları ve etkileşimleri vurgulayarak, iyi oluşun sosyal yanlısı unsurunu ifade eder.

Olumlu bir ilişki başkaları tarafından sevilme, destek ve değer görme demektir. Dolayısıyla olumlu ilişkilere sahip olmak, iyi hissetmenin ve iyi oluşun önemli bir parçası olarak görülmektedir. Zira bu tür ilişkiler bireylerin içinde bulundukları toplumla bütünleşme duygusuna, sevdikleri tarafından ilgi görmelerine ve sosyal ilişkilerinden memnun olmalarına işaret etmektedir (Khaw ve Kern, 2014: 17).

Çalışma hayatında da olumlu ilişkiler kurmak çalışanların iyi oluşunu artırmak için kuruluşlar içindeki sosyal bağlantıların ve olumlu etkileşimlerinin önemini vurgular. Olumlu ilişkiler genellikle yakın, anlamlı, destekleyici veya önemli ilişkiler olarak tanımlanır. Olumlu ilişkilerin özellikleri, olumlu duygular, aktif katkı ve desteklemeye hazır olma gibi nitelikleri içerir (Mitskidou ve diğerleri, 2021: 1043).

2.6.2.2.4. Anlam (Meaning)

Kişinin yaşamda anlam duygusuna sahip olması kendisinden daha üstün olduğuna inandığı bir şeyle bağlantılı olması (Khaw ve Kern, 2014: 14), ona ait olduğunu hissetmesi ve hizmet etmesi anlamına gelmektedir (Seligman, 2012: 18).

Viktor Frankl'in anlam, "insanın yaşamındaki en derin ihtiyaçtır ve kişinin yaşamındaki acı ve zorluklarla bile başa çıkmasını sağlar." ifadesinde ve Aristoteles'in "eudaimonia'dır, yani 'iyi yaşam' veya 'mutlu yaşam' dır tanımlamalarında karşılık bulmaktadır. Aristoteles aynı zamanda "insanın potansiyelini gerçekleştirmesi ve erdemli bir hayat yaşamasıdır" şeklindeki ifadesinde anlam kavramının iyi oluşa yönelik katkısını da vurgulamaktadır (Yeşilçayır, 2022: 61).

Anlam, yaşamda amaç ve önem bulmayı, hatırlamayı, sosyal bağlılığı artırarak ve ayrıca depresyon ve kaygıyı azaltarak genel iyi oluşa katkıda bulunmayı ifade eder (Dhingra ve Khan, 2023: 74). Yaşamın anlamını bilmek, kişinin anlamlı ve amaçlı bir

yaşam sürdürdüğünü düşünmesi, önemli ve değerli şeyler yaptığını hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Yaşamaya değer şeylerin varlığı gibi durumlar bu bileşeni açıklar (Acarbaş ve Başıbüyük, 2024: 28).

Çalışma hayatında iyi oluş bağlamında, PERMA modelinin fiziksel sağlık, zihniyet, çalışma ortamı ve ekonomik güvenlik gibi boyutları ele alarak çalışan davranışını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Araştırmalar, PERMA'nın anlam yönünün iyi oluş ve esneklik ile ilişkili olduğunu ve ruh sağlığı ve iyi oluşun geliştirilmesindeki önemini vurguladığını göstermektedir (Gümüş ve diğerleri, 2022: 7).

2.6.2.2.5. Başarı (Accomplishment)

Başarı, hedeflere ulaşmak için yeterince çalışıyor olma ve günlük sorumluluklarını yerine getiriyor olma duygulanımına gönderme yapmak anlamında iyi oluş düzeyini etkilemektedir (Butler ve Kern, 2016: 28).

Başarı aynı zamanda kazanım olarak da adlandırılır. Olumlu bir duygu ya da anlam uyandırmasa bile genellikle nesnel olarak ölçülür ve sürdürülür. Başarı aynı zamanda öznel olarak da ölçülebilir ve belirli becerilerde ustalaşma ve öz yeterliliği geliştirmeyle sonuçlanabilecek hedefleri tanımlamayı ve bunlara yönelik çalışmayı içerebileceği için iyi oluş alanına da eklenmiştir (Lovett ve Lovett, 2016: 108). Kişi hedefine doğru ilerledikçe, hedeflerine ulaştıkça ve sorumluluklarını yerine getirdikçe başardığını hissetmektedir (Butler ve Kern, 2016: 29).

Çoğu insan, çalıştığı işe sadece para kazanma açısından bakmazken o işi yapıyor olmanın verdiği tatmini, gururu, başarı hissini, işi aracılığıyla milli ekonomiye ve topluma katkı sunma duygusunu da yaşamaktadır. İşinden memnun olmama durumunda ise tam tersine bir stres ve hoşnutsuzluğun hâkim olduğu ruhsal bir iklimi yaşamak durumunda kalmaktadır. Bu bakımdan, çalışan bireyin hayatında işin çok önemli, köklü ve doldurulamaz bir yeri vardır (Türkay, 2015: 250). Bu açıdan baktığımızda çalışma hayatında başarı ve anlamın iyi oluşa katkısı da açıkça anlaşılmaktadır.

2.7. PERFORMANS GERİ BİLDİRİMİ İLE ÇALIŞMA HAYATINDA İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ

İyi oluş ve iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğu yaygın olarak öngörülmektedir. Fisher'in (2003: 764) araştırmasına göre Avustralyalı çalışanların %92'si "mutlu bir çalışanın üretken bir çalışan olması muhtemeldir. Her ne kadar akademik araştırmacılar nedenselliğin yönü konusunda temkinli olsa da, sıradan insanların çoğu iyi oluşun performans üzerindeki etkisini vurguluyor. Çalışanlar iyi oluşun başlı başına arzu edilen bir şey olduğunu kabul ettiklerinden, işverenler, iyi performansın olası bir kaynağı olarak çalışanların iyi oluşuna önem verebilir (Warr ve Nielsen, 2018: 14). Olumlu psikolojik duygular yaratıcılığı ve yeniliği artırmakta ve böylesi bir sonuç çalışma hayatındaki iyi oluşun performans geri bildiriminin etkinliğini ve genel iş performansını artırabileceğini de düşündürmektedir (Liu, 2024: 242).

Performans geri bildirimi, çalışanların iyi oluşlarını ve iş performanslarını şekillendirmede kritik bir araç olarak görülmektedir. Carpentier ve Mageau (2013: 425), geri bildirimin niteliğinin, bireylerin performans düzeyleri ve öznel iyi oluşları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Otonomi destekleyici geri bildirim, bireylerin kendilerini yetkin ve motive hissetmelerine katkıda bulunarak iş performanslarını artırmaktadır. Özellikle daha fazla performans geri bildirimi vermenin daha yüksek ve daha iyi performans profilleriyle ilgili olduğu bulunmuş olup çalışma hayatında iyi oluşun yanı sıra çalışan performansını artırmadaki önemi de bir kez daha fark edilmiştir (Peeters ve diğerleri, 2021: 7424). Merriman (2017: 341), bireylerin değer yönelimine uygun olarak verilen geri bildirimin, çalışma ortamında performans ve iyi oluş arasında denge sağlamada önemli olduğunu belirtmiştir. Negatif geri bildirim ise farklı etkiler yaratabilir. Xing ve diğerleri (2021: 1245) tarafından yapılan bir çalışmada, negatif geri bildirimin, çalışanların utanç duygularını artırarak duygusal tükenmeye yol açabileceği ancak aynı zamanda bir "onarma motivasyonu" tetikleyerek daha yüksek performans sonuçlarıyla sonuçlanabileceği bulunmuştur.

Öznel iyi oluşta akış kuramına göre insan davranışı şu şekilde özetlenebilmektedir. Birey kültürün baskısı ve biyolojik dürtülerinin esiri olmaksızın, benlik güdülenme sistemiyle davrandığında yaşam amacına uygun

zorluklara/etkinliklere yönelmekte, amacı net olmaktadır (Yapıcı ve diğerleri, 2022: 3). Bu yönelim, bireyin becerilerine karşılık gelen eşit ya da bireyin kabul edebildiği kadar yüksek düzeyde güçlüklerin varlığıyla kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Birey zorlukları nasıl yaptığına ilişkin geribildirim aramaktadır. Çünkü geribildirim bireye haz verdiği kadar, onun daha çok odaklanmasını ve becerisinde ustalaşmasını sağlamaktadır. Bir başka deyişle davranışın başlaması ve devamı için, benlik güdülenme sistemine uygun net amaçlar doğrultusunda, becerilere karşılık gelen güçlüklerin varlığı ve geri bildirim arama ve alma üç önemli ön koşuldur (Sahranç, 2013: 136).

Laguna ve diğerleri (2022: 244) tarafından yapılan bir çalışmada, iş kaynakları olan geri bildirim ve iş özerkliğinin, acil tıbbi müdahale çalışanlarının iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Çalışanların aldıkları geri bildirimlerin, iş yükünün olumsuz etkilerini dengeleyememekle birlikte genel iş memnuniyetini artırdığı belirtilmiştir. Bu durum, özellikle stresli çalışma koşullarında geri bildirimin ne denli kritik bir kaynak olduğunu göstermektedir. Geri bildirim, çalışanların iyi oluşunu doğrudan etkileyebilmekte özellikle olumlu ve yapıcı geri bildirim, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve genel mutluluk düzeyini artırabilmektedir (Hattie ve Timperley, 2007: 89).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı çalışma hayatında performans geri bildirimi ile iyi oluş arasındaki ilişki hakkında kuramsal bilgiler çerçevesinde uygulamaya dayalı veri elde etmektir. Bu konuda literatürde daha önce bir çalışma yapılmamış olması araştırmanın yapılmasını bir gereklilik haline getirmiştir.

Araştırma Türkiye genelinde çok sayıda ofisi bulunan bir çağrı merkezinin müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara yöneticilerinin verdiği geri bildirim süreci ve işlevi ile Martin Seligman'ın iyi oluş yaklaşımı olan PERMA modeli anket olarak uygulanmış ve değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ile ilişkinin anlamlı olup olmadığı analiz edilmiştir.

Ankette ilave olarak çalışanların sosyo- demografik (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, iş yerinde çalışanı mutlu eden ve zorlayan durumlara olan bakış açısı) özellikleri ile geri bildirim süreçleri ve iyi oluşları ilişkisi de değerlendirilmiştir.

3.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette sosyo-demografik veriler ile iki açık uçlu soru ve iki ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler; yöneticilerin verdiği geri bildirimin etkililiğini ölçmek amacıyla oluşturmuş olan “Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği” ile PERMA alt boyutlarına dayalı olarak çalışanların iyi oluşlarını ölçmek amacıyla Türkçe’ ye uyarlanmış olan “Beş boyutlu iyi oluş modeli: PERMA Ölçeği” dir.

3.1.2.1. Geri Bildirim Ölçeği

Araştırmada uygulanan ölçek Suphi Balcı ve Habib Özkan (2020) tarafından okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri geri bildirimlerin etkililiğini ölçmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak geri bildirimlerin ne kadar etkili olduğunu belirlemek için kullanılmış olan ölçektir. "Süreç" ve "İşlev" olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Süreç boyutu 17 madde içermekte ve geri bildirim verme sürecinin yönetimine yönelik ifadeler içermektedir. Bu boyut, denetim ve değerlendirme yeterlikleri, iletişim becerileri, olumlu iklim oluşturma ve veriye dayalı öneriler sunma gibi konuları kapsamaktadır. İşlev boyutu ise 17 madde içermekte ve geri bildirimin işlevlerine odaklanmaktadır. Boyut yöneticilere çalışanların performansları hakkında farkındalık yaratma, öğretim sürecini geliştirme ve motive etme konularını kapsamaktadır. Ölçek, 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir (1 (Hiç katılmıyorum) ile 5 (Tamamen katılıyorum). Ölçekte tersten puanlama (reverse) bulunmamaktadır. Ölçeğin geçerliliği, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiştir. Suphi Balcı ve Habib Özkan (2020)'ın çalışmalarında ilk analizde Antakya'daki 363 öğretmen, ikinci analizde ise İskenderun'daki 315 öğretmen yer almıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, her biri 17 maddeden oluşan iki boyut elde edilmiştir ve toplam varyansın %76.887'sini açıklamaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), ölçeğin model uygunluk ölçütlerinin iyi ve kabul edilebilir uyum aralığında olduğunu göstermiştir. Ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı ve iki yarı test güvenirlik katsayıları hem ölçeğin tamamı hem de alt boyutlar için .90'ın üzerinde çıkmıştır, bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Geri Bildirim Ölçeği Soru Dağılımı

SORU GRUBUNUN ADI	MADDE NO
OKUL MÜDÜRÜ GERİ BİLDİRİM ÖLÇEĞİ	33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66

3.1.2.2. PERMA İyi Oluş Ölçeği

Ölçek İbrahim Demirci, Halil Ekşi, Duygu Dinçer ve Selami Kardaş (2017) tarafından Martin Seligman'ın PERMA (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) modelinin beş boyutlu iyi oluş yaklaşımını Türkçe'ye uyarlayarak geçerlik ve güvenirliğini incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Ölçeğin değerlendirilmesi olumlu duygular (örneğin, genel olarak, ne sıklıkta neşeli hissedersiniz?), bağlanma (örneğin, genel olarak, ne ölçüde olaylara karşı heyecanlı ve ilgili hissedersiniz?), olumlu ilişkiler (örneğin, kişisel ilişkilerinizden ne kadar memnunsunuz?), anlam (örneğin, genel olarak, ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürmektesiniz?) ve başarı (örneğin, kendiniz için belirlediğiniz önemli hedeflere ne sıklıkla ulaşırsınız?) boyutlarının kendi içinde puan ortalamasının alınmasıyla elde edilmektedir ve bu beş boyut gösterge paneli yaklaşımı ile rapor edilmektedir. Ölçek 15 madde ve 8 dolgu maddesi olmak üzere 23 maddeden oluşmaktadır. Toplam iyi oluş puanı hesaplanırken 15 madde ve iyi oluş maddesi birlikte değerlendirilmektedir. PERMA Ölçeği'nde her bir alt boyut 3 madde ile değerlendirilmekte ve boyut puanları ilgili maddelerin ortalaması alınarak hesaplanmaktadır. Olumlu duygular (s5, s10, s22), bağlanma (s3, s11, s21), olumlu ilişkiler (s6, s15, s19), anlam (s1, s9, s17) ve başarı (s2, s8, s16) alt boyutlarını kapsayan bu yapı, toplam iyi oluş puanını hesaplamak için mutluluk maddesi (s23) ile birleştirilmektedir. Ayrıca ölçek, sağlık (s4, s13, s18) ve olumsuz duygular (s7, s14, s20) olmak üzere iki ek boyut içerir. Ters kodlanması gereken maddeler ise 7, 12, 14 ve 20'dir. Ölçeğin yalnızlığı ölçen bir maddesi (s12) de bulunmaktadır. Ölçek yazarları 23 maddelik genişletilmiş formun kullanılmasının faydalı olacağını belirtmiştir. Her bir alt boyut ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi, iç tutarlılık güvenirlik katsayıları ve test tekrar test güvenirlik katsayıları ele alınmıştır. Amaç, PERMA Ölçeği' nin Türk kültüründe geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktır. Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarından elde edilen bulgular, iyi oluşu olumlu duygular, bağlanma, ilişkiler, anlam ve başarı boyutlarıyla ölçen PERMA Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçek 10 dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte tersten puanlama (reverse) bulunmamaktadır. Yapılan faktör analizine göre PERMA Ölçeği' nin yapısı beş boyutludur ve analiz ile bu yapı doğrulanmıştır. Ölçekteki maddelerin faktör

yükleri .42 ile .89 arasında değişmektedir. Bu, maddelerin beş boyutlu yapısının her bir boyutuna güçlü bir şekilde yüklendiğini göstermektedir. Madde toplam korelasyon sonucunda tüm maddeler için ortalama .52 ilişki bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.91 olarak hesaplanmış ve bulunan değerler, ölçeğin genel olarak ve alt boyutlar düzeyinde yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 2: PERMA ÖLÇEĞİ Soru Dağılımı

SORU GRUBUNUN ADI	MADDE NO
BEŞ BOYUTLU İYİ OLUŞ MODELİ: PERMA ÖLÇEĞİ	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada kullanılan anket çalışması Türkiye genelinde toplam yaklaşık 17.000 çalışanı bulunan Assistt Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş. firmasındaki müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışanlara 15-30 Mayıs 2024 tarihleri arasında (15 gün) uygulanmıştır. Firmada bulunan çalışanların yaklaşık 1500'ü idari kadro çalışanı olup araştırmaya dahil edilmemiştir. Anket online ortamda doldurulmuş ve uygulama yapılmadan önce kurumdan gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca anketi cevaplamadan önce tüm çalışanlara ve yöneticilerine bilgi verilmiştir.

Anket sonucu gönüllü olarak katılım sağlayan 325 çalışandan elde edilerek, değerlendirilmiştir.

3.1.4. Çağrı Merkezi Çalışanı Tanımı

Çağrı merkezi, kurumların temasta oldukları kişi ve/ veya kurumlarla olan ve tüm iletişim kanalları ile gerçekleşen "etkileşimlerini" yönettikleri, "insan, teknoloji, iş süreçleri ve strateji"nin koordineli şekilde bütünleştirildiği "iletişim yönetim sistemlerini" ifade etmektedir. Bu iletişim yönetim sistemlerinde görev alan nitelikli

kişilere çağrı merkezi çalışanı ya da çağrı merkezi müşteri temsilcisi denilmektedir (AssisTT Yayınları, 2019: 6)

Çağrı merkezi çalışanları telefon veya bilgisayar gibi elektronik ortamlarda müşterilerden ya da vatandaşlardan gelen talepleri, dilek ve şikayetleri yazılı veya sözlü olarak yönetmektedir. Müşteri veya vatandaşlara gerekli çözüm önerilerini sunarak veya ilgili birimlere yönlendirmesini yaparak talebi sonlandırmaktadır (Müşteri Yönetimi Derneği).

Araştırmanın yapıldığı firmada çalışanlar Çağrı Merkezi Çalışanı, Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi veya Asistan isimleriyle tanımlanmaktadır. Bir müşteri temsilcisi veya asistan, müşteri deneyimi yaratma konusunda kullanılan firmaya özel bilgisayar sistemleri üzerinden yazılı, sözlü veya her iki şekilde gelen taleplerin işlenmesinde ve çözümlemesinde aktif rol almaktadır.

3.1.5. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Çalışma Ortamı ve Şartları

Araştırmaya konu olan firmanın organizasyon yapısı Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Direktörler, Müdürler, Grup Yöneticileri, Takım Liderleri ve Müşteri Temsilcileri şeklinde hiyerarşik düzendedir. Müşteri temsilcilerinin çalıştığı birim operasyon olarak adlandırılmaktadır. Müşteri temsilcileri, belli bir süre müşteri temsilciliğinde deneyim kazanmış, belli aşamalardan geçmiş uzmanlar olan takım liderlerine, takım liderleri de birden fazla operasyonun yönetiminden ve koordinasyonundan sorumlu olan grup yöneticilerine bağlıdır.

Müşteri temsilcileri, bağlı olduğu operasyonun kurallarına göre ofisten veya home office (uzaktan) çalışabilmektedir. Bazı operasyonlar sistemlerin ağır güvenlik koşulları veya kumanda etmenin zorluğu sebebiyle ofisten çalışmayı tercih ederken, ofise herhangi bir bağlayıcılığı olmayan diğer bazı operasyonlar da home Office (uzaktan) çalışma sistemini kullanabilmektedir. Örneklemdeki müşteri temsilcileri her iki şekilde çalışanlardan oluşmaktadır. Müşteri temsilcileri ağırlıklı olarak vardiyalı düzende günlük 1 saat mola, 7,5 saat aktif olacak şeklinde haftanın 6 günü çalışmaktadır. Satış yapan ekipler ise gün içerisinde 8.00-18.00 saat aralıklarında 1 saat mola 9 saat şeklinde haftada 5 gün çalışabilmektedir. Mola süreleri yarım saat yemek ve yarım saat ihtiyaç molası olacak şekilde ayarlanmıştır. Mola kullanmak

isteyen bir çalışanın molaya çıkabilmesi için hatların uygun olması ve takım liderinin onayı olması gerekmektedir. Bu durum çalışanlarda zaman zaman stres yaratabilmekte ya da artırabilmektedir.

Müşteri temsilcilerinin çağrı aldığı sistemler ve bilgisayarlar ise müşterilerin veri güvenliği ve gizliliği için bir takım güvenlik koşullarına sahiptir. Belirli aralıklarla sistemler takip edilmekte ve herhangi bir aksaklık durumunda müdahale edilmektedir.

3.1.6. Çağrı Merkezi Performans Değerlendirme Yöntemi

Çağrı merkezi müşteri temsilcisi ve idari kadro çalışanlarının performansları örgüt hedefleri ve yapılan iş açısından farklılaşmaktadır. İdari kadroda yılda bir defa KPI ve 360 Derece Değerlendirme Yöntemleri kullanılırken, müşteri temsilcilerinin performansları aylık olarak değerlendirilmektedir. Aylık performans değerlendirmesinde, müşteri temsilcilerinin çağrıları kalite ekiplerince dinlenmekte ve çağrı kalitesi, mola sürelerine uyum, müşterilerden şikayet alınıp alınmaması gibi faktörlere bağlı olarak aylık performans primi uygulanmaktadır. Ayrıca müşteri memnuniyeti, sorunu zamanında çözüme kavuşturma, çözüme kavuşturulan dosya sayısı, hedef çağrı ve üretim kapasitesi, şirket içi verilen eğitimlere katılma oranı gibi hedeflere dahil olarak her bir hedef için ölçümlenme yapılmakta ve elde edilen puana göre ödüllendirme ile geri bildirim sistemleri gerçekleştirilebilmektedir.

Geri bildirim görüşmeleri grup yöneticileri ve zaman zaman takım liderleri ile müşteri temsilcileri arasında yapılmakta, ilgili yönetici tarafından geri bildirim formu doldurularak müşteri temsilcisine elektronik ortamda iletilmektedir. Aynı zamanda geri bildirimler ay sonlarında sözel olarak da yönetici ve müşteri temsilcisi arasında birebir görüşme şeklinde paylaşılmaktadır.

3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler yöneticilerinin verdiği geri bildirimler ile çalışanların iyi oluşları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak kurulmuştur.

Araştırmada Temel Alınan Hipotezler:

H0: Çalışma hayatında performans geri bildirimi ile iyi oluş arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1: Çalışanların performans geri bildirimleri ile ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürdükleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Çalışanların performans geri bildirimleri ile sağlık durumları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Çalışanların performans geri bildirimleri ile kendileri için belirledikleri önemli hedeflere ne sıklıkta ulaştıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Çalışanların performans geri bildirimleri ile ne sıklıkta olumlu hissettikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Çalışanların performans geri bildirimleri ile kişisel ilişkilerinden ne kadar memnun olduğu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Çalışanların performans geri bildirimleri ile genel olarak ne ölçüde memnun hissettikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Çalışanların performans geri bildirimleri ile her şeyi birlikte değerlendirdiklerinde ne kadar mutlu oldukları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Çalışanların demografik özellikleri ile iş yerinde mutlu oldukları konular arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Çalışanların demografik özellikleri ile iyi oluşları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Çalışanların demografik özellikleri ile performans geri bildirimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.8. Verilerin Çözümlenmesi

Araştırmanın verileri Google Forms aracılığıyla çevrim içi olarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS for Windows v26.0 paket programı kullanılmıştır. Google Drive sisteminden çekilen verilerin dokümana dönüştürülmesinde ve tabloların oluşturulmasında Microsoft Excel programından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket kapsamında çalışanların demografik özelliklerine yönelik verilerin

dağılımı ve karşılaştırılması için frekans, yüzdelik (%), ortalama, standart sapma (SS), ki-kare, minimum ve maksimum değerler; iki grup ortalamalarını karşılaştırmak için t-testi; ikiden fazla grup ortalamalarını karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. P değeri .05'ten küçük olan değerler, anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Örneklem yeterliliğinin saptanmasında Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi (Kaiser-Meyer Olkin Test of Sampling Adequacy-KMO) uygulanmıştır. KMO testi sonucuna göre (0,966) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür. Barttlett testi sonucuna göre ($p<0,05$) verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği görülmüştür.

PERMA Ölçeği'nin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi (Principal Component Factor Analysis) kullanılmıştır.

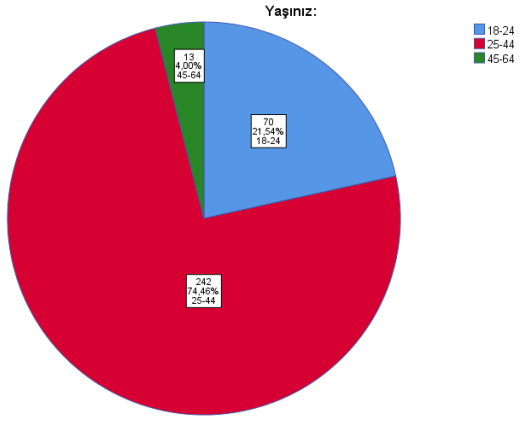
3.2. BULGULAR

3.2.1. Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri

3.2.1.1. Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum ile Eğitim Durumu Dağılımları

Çalışmaya katılanların %74,5'i 25-44 yaş aralığındayken, %21,5'i 18-24 yaş aralığında, %4'ü ise 45-64 yaş aralığındadır.

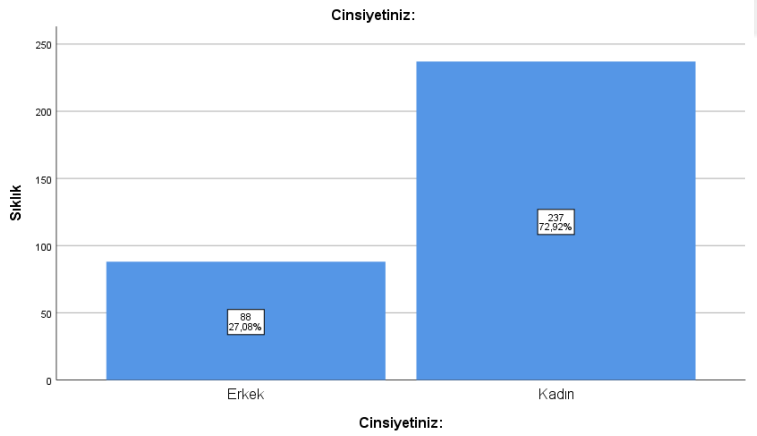
Şekil 3: Yaş Dağılımı



Örneklemin %73'ü kadın iken, %27'si erkektir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

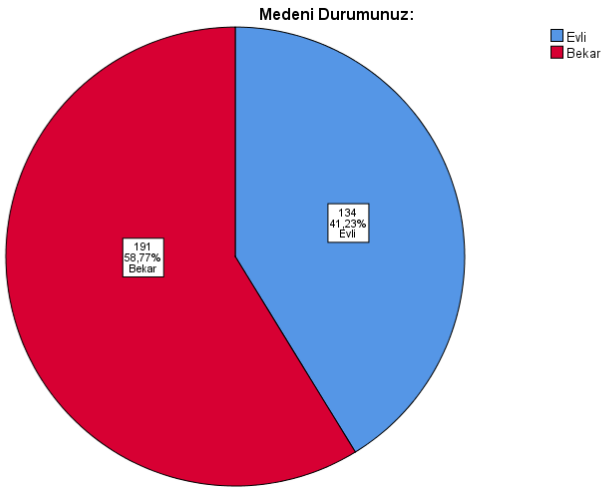
Şekil 4: Cinsiyet Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Veriler incelendiğinde çalışmaya katılanların %59'unun bekar, %41'inin ise evli olduğu görülmüştür. Bekar çalışanlar ağırlıklı bir örneklem mevcuttur.

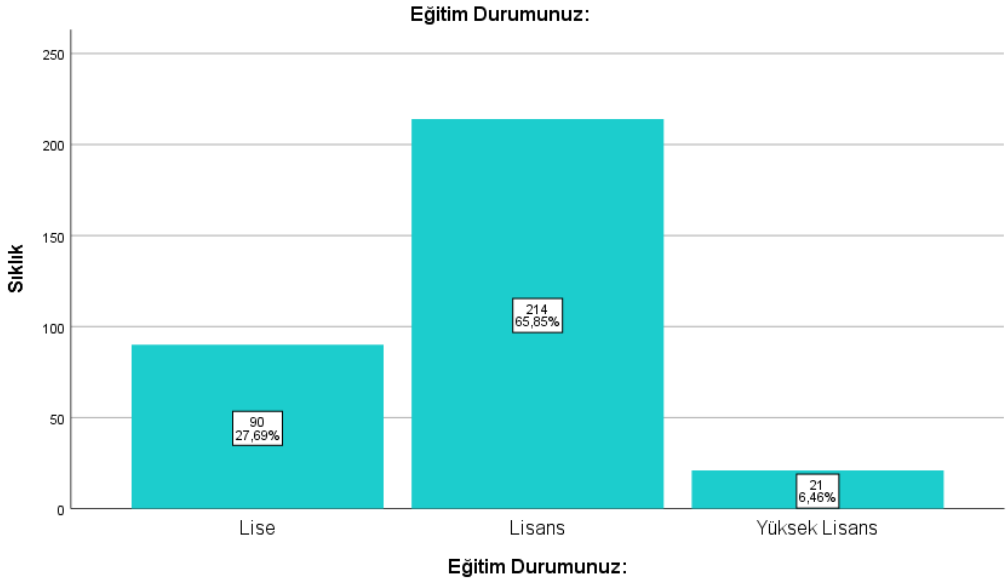
Şekil 5: Medeni Durum Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eğitim durumu analiz edildiğinde %66'sının lisans, %28'inin lise, %6'sını ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi yüksek bir örneklem söz konusudur.

Şekil 6: Eğitim Durumu Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3: Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum ve Eğitim Durumu Dağılımları Toplamı

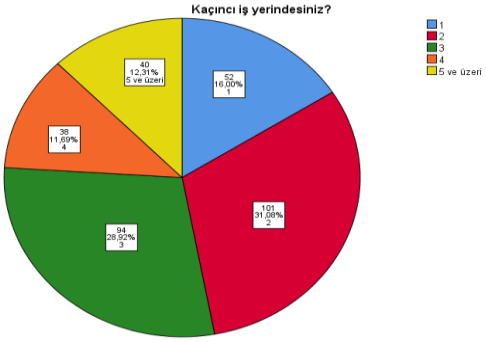
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yaş	18-24	70	21,5	21,5	21,5
	25-44	242	74,5	74,5	96
	45-64	13	4,0	4,0	100,0
	Toplam	325	100	100	
Cinsiyet	Kadın	88	27,1	27,1	27,1
	Erkek	237	72,9	72,9	100,0
	Toplam	325	100	100	
Medeni Durum	Evli	134	41,2	41,2	41,2
	Bekar	191	58,8	58,8	100,0
	Toplam	325	100	100	
Eğitim Durumu	Lise	90	27,7	27,7	27,7
	Lisans	214	65,8	65,8	93,5
	Yüksek Lisans	21	6,5	6,5	100,0
	Toplam	325	100	100	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.1.2. Kaçıncı İş Yeri Olduğu ve İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımları

Araştırmaya katılanların %31'i ikinci iş yerindeyken, %29'u üçüncü, %16'sı birinci, %12'si dördüncü ve %12'si de beş ve üzeri iş yerlerinde oldukları saptanmıştır. Örneklem sınırlılığında çağrı merkezinin ilk iş yeri olma özelliği oldukça düşük bir oran olarak görülmekltedir.

Şekil 7: Kaçıncı İş Yeri Olduğu Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örneklemin %80'i mevcut iş yerlerinde 0-3 yıl aralığında çalışmakta iken, %10'nu 4-7 yıl arasında, %6'sı 8-11 yıl arasında, %2'si 12-15 yıl aralığında, %0,3'ü de 16 yıl ile üzerinde çalışmaktadır. Örneklem sınırlılığı içerisinde çağrı merkezi geçiş niteliği taşıyan bir iş niteliğine sahip olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4: Kaçıncı İş Yeri Olduğu ve İş Yerinde Çalışma Süresi Dağılımları Toplamı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kaçıncı iş yerindesiniz?	1	52	16,0	16,0	16,0
	2	101	31,1	31,1	47,1
	3	94	28,9	28,9	76,0
	4	38	11,7	11,7	87,7
	5 ve üzeri	40	12,3	12,3	100,0
	Toplam	325	100	100	
İş yerinizde Çalışma Süreniz	0-3	261	80,3	80,3	80,3
	4-7	34	10,5	10,5	90,8
	8-11	21	6,5	6,5	97,2
	12-15	8	2,5	2,5	99,7
	16 ve üzeri	1	,3	,3	100,0
	Toplam	325	100,0	100,0	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.2. İstatistik Veri Analizleri

3.2.2.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, bir ölçme aracının (anket veya test) tutarlılığını ve doğruluğunu değerlendirmek için kullanılan istatistiksel yöntemler bütünüdür. Güvenilirlik, ölçüm aracının aynı koşullar altında tutarlı sonuçlar verip vermediğini belirlemektedir. Böylece ölçümün doğru yapılabilmesi sağlanmaktadır (Çakmur, 2012: 339).

3.2.2.2. Geri Bildirim Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi

Geri bildirim llçeği ve alt boyutlar güvenirlik analizi tablosunda toplam ölçek güvenilirliği α = 0,988 gibi yüksek bir değerde oluşmuştur. Alt boyultarın güveniliği eşit olup α = 0,980 gibi yüksek bir değer de oluşmuştur.

Tablo 5: Geri Bildirim Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenirliği

Ölçek ve Alt Boyutlar	Güvenilirlik İstatistikleri	
	Cronbach's Alfa	Öğe Sayısı
Geri Bildirim Ölçeği	,988	34
Süreç	,980	17
İşlev	,980	17

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Güvenirlik için alfa katsayısı tek başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktörlerdeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının da belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen Madde Toplam İstatistiği analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik değeri 0,988 olarak tespit edilmiştir. Yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.2.3. PERMA Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi

PERMA Ölçeği'nin 5 alt boyutu da analizde yer almıştır. Bu alt boyutlar; Olumlu Duygular, Bağlanma, Olumlu İlişkiler, Anlam, Başarı'dır. Ölçeğin güvenirlik analizi iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayı hesaplanmasıyla yapılmıştır.

Güvenirlik tablosundan da görülebileceği üzere ölçeğin iç tutarlılık katsayısı α = 0,855 gibi yüksek bir değerde oluşmuştur. Alt boyutların da Güvenirlik İstatiği değerleri tabloya eklenmiştir. Buna göre Reliability Statistics tablosundan olumlu duygular alt boyutu güvenilirliğinin α = 0,836 olduğu görülmektedir. Bağlanma alt boyutunun güvenilirliğinin α = 0,615, Olumlu İlişkiler alt boyutunun güvenilirliğinin α = 0,543, Anlam alt boyutu güvenilirliğinin α = 0,732 ve Başarı alt boyutu güvenilirliğinin α = 0,690 olduğu görülmektedir. Bu noktada alt boyutların güvenilirlikleri düşük görünse de ölçeğin tamamının güvenirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: PERMA Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirliği

Ölçek ve Alt Boyutlar	Güvenilirlik İstatistikleri	
	Cronbach's Alfa	Öğe Sayısı
İyi Oluş Ölçeği	,909	15
Olumlu Duygular	,836	3
Bağlanma	,615	3
Olumlu İlişkiler	,543	3
Anlam	,732	3
Başarı	,690	3

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Güvenirlik için alfa katsayısının tek başına yeterli olmamasından ötürü faktörlerdeki her bir sorunun bu katsayıya katkısı da belirlenmiştir. Madde Toplam İstatistiği analizinde ölçeğin güvenilirlik değerinin 0,855 olduğu tespit edilmiş ve sosyal bilimler için güvenilir bir ölçek olduğu sonucu elde edilmiştir.

3.2.2.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistikler

3.2.2.4.1. Cinsiyet, Medeni Durum ile Geri Bildirim Ölçeği T Testi

Çalışmada katılımcıların cinsiyet ve medeni durumu ile geri bildirim ölçeği arasındaki ilişkiye yönelik olarak bağımsız T testi (Independent Sample T Test) uygulanmıştır.

Tablo 7: Cinsiyet, Medeni Durum ile Geri Bildirim Ölçeği T Testi Analizleri

			Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalama Eşitliği İçin t-Testi					Farkın %95 Güven Aralığı	
			F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Daha düşük	Daha yüksek
Performans Geri Bildirimi	Eşit varyanslar varsayıldı	Cinsiyet	12,622	**,000**	-3,995	323	,000	-,43301	,10839	-,64626	-,21976
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-3,521	125,744	,001	-,43301	-12297	-,67636	-,18966
	Eşit varyanslar varsayıldı	Medeni Durum	,192	,662	,231	323	,818	,02312	,10023	-,17406	,22030
	Eşit varyanslar varsayılmadı				,227	268,084	,821	,02312	,10198	-,17766	,22389

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bağımsız T testi tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0 olduğu görülmektedir. Değer 0,05'den küçük olduğu için, cinsiyet ile performans geri bildirimi arasındaki farkın $p< 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Kadınların performans geri bildirimleri erkeklerden %95 güven düzeyinde daha yüksektir. Kadınlara verilen performans geri bildiriminin etkililiği erkek çalışanlara verilen geri bildirim etkiliğinden farklı ve erkeklere göre daha yüksektir.

Bağımsız T testi tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,662 olduğu görülmektedir. Değer 0,05'den büyük olduğu için, medeni durum ile performans geri bildirimi arasındaki farkın p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Örneklemin medeni durumu ile performans geri bildirimleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Evli ya da bekar olmak performans geri bildirim etkililiğinde fark yaratmamaktadır.

Ayrıca çalışmada katılımcıların cinsiyet ve medeni durumu ile geri bildirim ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak bağımsız T testi (Independent Sample T Test) uygulanmıştır.

Tablo 8: Cinsiyet, Medeni Durum ile Geri Bildirim Ölçeği Alt Boyutları T Testi Analizleri

Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi					Ortalama Eşitliği İçin t-Testi					Farkın %95 Güven Aralığı	
			F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Daha düşük	Daha yüksek
Süreç	Eşit varyanslar varsayıldı	Cinsiyet	20,113	**,000**	-4,366	323	,000	-,47150	,10799	-,68395	-,25905
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-3,749	121,113	,000	-,47150	,12578	-,72051	-,22249
İşlev	Eşit varyanslar varsayıldı		5,332	**,022**	-3,412	323	,001	-,39452	,11564	-,62202	-,16702
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-3,150	135,095	,002	-,39452	,12524	-,64220	-,14684
Süreç	Eşit varyanslar varsayıldı	Medeni Durum	,000	,997	,571	323	,568	,05728	,10027	-,13998	,25454
	Eşit varyanslar varsayılmadı				,564	273,765	,573	,05728	,10148	-,14250	,25706
İşlev	Eşit varyanslar varsayıldı		,821	,365	-,104	323	,917	-,01104	,10625	-,22007	,19799
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-,101	259,394	,919	-,01104	,10896	-,22561	,20352

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bağımsız T Testi tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler <0,05 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, cinsiyet ile

performans geri bildirimi ölçeğinin alt boyutları arasındaki farkın p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Bağımsız T Testi tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, medeni durum ile performans geri bildirimi arasındaki farkın p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Yani katılımcıların medeni durumu ile performans geri bildirimleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.2.2.4.2. Cinsiyet, Medeni Durum ile PERMA Ölçeği Bağımsız T Testi

Örneklemin cinsiyet ve medeni durumu ile PERMA ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak bağımsız T testi (Independent Sample T Test) uygulanmıştır.

Tablo 9: Cinsiyet, Medeni Durum ile PERMA Ölçeği T Testi Analizleri

			Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi					Ortalama Eşitliği İçin t-Testi		Farkın %95 Güven Aralığı	
			F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Daha düşük	Daha yüksek
Çalışma Hayatında İyi Oluş	Eşit varyanslar varsayıldı	Cinsiyet	2,141	,144	-3,551	323	,000	-,43055	,12123	-,66905	-,19204
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-3,368	141,315	,001	-,43055	,12782	-,68324	-,17785
	Eşit varyanslar varsayıldı	Medeni Durum	,003	,957	-,163	323	,870	-,01823	,11155	-,23768	,20123
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-,164	288,501	,870	-,01823	,11132	-,23732	,20087

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bağımsız T Testi tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,144 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, cinsiyet ile çalışma hayatında iyi oluş arasındaki farkın p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz.

Bağımsız T Testi tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,957 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, medeni durum ile çalışma hayatında iyi oluş arasındaki farkın p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve örneklemin medeni durumu ile çalışma hayatında iyi oluşları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı değerlendirilebilir.

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumu ile PERMA ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak bağımsız T testi (Independent Sample T Test) uygulanmıştır.

Tablo 10: Cinsiyet, Medeni Durum ile PERMA Ölçeği Alt Boyutları T Testi Analizleri

Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi								Ortalama Eşitliği İçin t-Testi		Farkın %95 Güven Aralığı	
			F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (2 yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Daha düşük	Daha yüksek
Olumlu Duygular	Eşit varyanslar varsayıldı	Cinsiyet	11,899	**,001**	-4,285	323	,000	-,85779	,20018	-1,25161	-,46397
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-3,797	126,737	,000	-,85779	,22589	-1,30479	-,41078
Bağlanma	Eşit varyanslar varsayıldı		1,541	,215	-4,584	323	,000	-,80848	,17638	-1,15548	-,46148
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-4,446	147,064	,000	-,80848	,18182	-1,16781	-,44915
Olumlu İlişkiler	Eşit varyanslar varsayıldı		,002	,963	-4,158	323	,000	-,78042	,18767	-1,14964	-,41121
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-4,123	153,170	,000	-,78042	,18928	-1,15435	-,40649
Anlam	Eşit varyanslar varsayıldı		,502	,479	-2,893	323	,004	-,57584	,19903	-,96739	-,18428
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-2,778	144,400	,006	-,57584	,20728	-,98552	-,16615
Başarı	Eşit varyanslar varsayıldı		1,030	,311	-2,593	323	,010	-47470	,18309	-,83489	-,11451
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-2,450	140,465	,015	-,47470	,19372	-,85768	-,09172
Olumlu Duygular	Eşit varyanslar varsayıldı	Medeni Durum	1,023	,313	,629	323	,530	,11676	,18565	-,24849	,48200
	Eşit varyanslar varsayılmadı				,638	300,421	,524	,11676	,18295	-,24327	,47679
Bağlanma	Eşit varyanslar varsayıldı		,240	,625	-,540	323	,590	-,08863	,16424	-,41174	,23449

	Eşit varyanslar varsayılmadı				-,535	278,262	,593	-,08863	,16553	-,41448	,23723
Olumlu İlişkiler	Eşit varyanslar varsayıldı		,035	,851	1,511	323	,132	,26186	,17328	-,07903	,60276
	Eşit varyanslar varsayılmadı				1,518	290,631	,130	,26186	,17255	-,07774	,60147
Anlam	Eşit varyanslar varsayıldı		1,959	,163	,596	323	,551	,10846	,18188	-,24935	,46628
	Eşit varyanslar varsayılmadı				,605	300,196	,546	,10846	,17928	-,24433	,46126
Başarı	Eşit varyanslar varsayıldı		1057	,305	-,390	323	,697	-,06503	,16694	-,39346	,26,341
	Eşit varyanslar varsayılmadı				-,383	268,177	,702	-,06503	,16984	-,39942	,26937

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bağımsız T Testi tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'ten küçük olduğu için, cinsiyet ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutlarından olumlu duygular arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Diğer alt boyutlar ile ilgili anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Independent Samples Test tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'ten büyük olduğu için, medeni durum ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Örneklemin medeni durumu ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.2.2.4.3. Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile Geri Bildirim Ölçeği Anova Testi

Örneklemin yaş, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresi ve kaçıncı iş yerinde çalıştıkları ve geri bildirim ölçeği arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 11: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile Geri Bildirim Ölçeği Anova Testi Analizleri

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	Yaş	1,102	2	,551	,697	,499
Gruplar İçi		254,461	322	,790		
Toplam		255,563	324			
Gruplar Arası	Eğitim Durumu	1,755	2	,877	1,113	,330
Gruplar İçi		253,808	322	,788		
Toplam		255,563	324			
Gruplar Arası	İş Yerinde Çalışma Süresi	,420	4	,105	,132	,971
Gruplar İçi		255,143	320	,797		
Toplam		255,563	324			
Gruplar Arası	Kaçıncı İş Yeri Olduğu	6,718	4	1,680	2,160	,073
Gruplar İçi		248,844	320	,778		
Toplam		255,563	324			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 11'de yaş ile ilgili olarak Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,499 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların yaşları ile performans geri bildirimi arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların yaşları ile performans geri bildirimleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Eğitim durumuna ilişkin Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,33'tür ve 0,05'den büyük olduğu için, örneklemin eğitim durumları ile performans geri bildirimi arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde de eğitim durumları ile performans geri bildirimleri arasında anlamlı bir fark söz konusu değildir.

İş yerinde çalışma süresine ilişkin Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,971'dir. Örneklemin iş yerinde çalışma süreleri ile performans geri bildirimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların iş yerinde çalışma süreleri ile performans geri bildirimleri arasında da anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Mevcut iş yerinin kaçıncı iş yeri olduğuna ilişkin olarak Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,073 olup performans geri bildirimi ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde de eğitim durumları ile performans geri bildirimleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca katılımcıların yaş, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresi ve kaçıncı iş yerinde çalışıldığı ile geri bildirim ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak da Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 12: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile Geri Bildirim Ölçeği Alt Boyutları Anova Testi Analizleri

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Yaş	Süreç	Gruplar Arası	,722	2	,361	,455	,635
		Gruplar İçi	255,259	322	,793		
		Toplam	255,981	324			
	İşlev	Gruplar Arası	1,570	2	,785	,885	,414
		Gruplar İçi	285,586	322	,887		
		Toplam	287,156	324			
Eğitim Durumu	Süreç	Gruplar Arası	2,357	2	1,179	1,496	,225
		Gruplar İçi	253,624	322	,788		
		Toplam	255,981	324			
	İşlev	Gruplar Arası	1,307	2	,653	,736	,480
		Gruplar İçi	285,849	322	,888		
		Toplam	287,156	324			
İş Yerinde Çalışma Süresi	Süreç	Gruplar Arası	,543	4	,136	,170	,954
		Gruplar İçi	255,439	320	,798		
		Toplam	255,981	324			
	İşlev	Gruplar Arası	,790	4	,198	,221	,927
		Gruplar İçi	286,365	320	,895		
		Toplam	287,156	324			

Kaçıncı İş Yeri Olduğu	Süreç	Gruplar Arası	6,928	4	1,732	2,225	,066
		Gruplar İçi	249,054	320	,778		
		Toplam	255,981	324			
	İşlev	Gruplar Arası	7,084	4	1,771	2,024	,091
		Gruplar İçi	280,071	320	,875		
		Toplam	287,156	324			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların yaşları ile performans geri bildirimi ölçeği alt boyutları arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların yaşları ile performans geri bildirimleri ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların eğitim durumları ile performans geri bildirimi alt boyutları arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların eğitim durumları ile performans geri bildirimleri alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların iş yerinde çalışma süreleri (yıl) ile performans geri bildirimi alt boyutları arasındaki farkın $p< 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların iş yerinde çalışma süreleri (yıl) ile performans geri bildirimleri alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların kaçıncı iş yerinde çalıştıkları ile performans geri bildirimi ölçeği alt boyutları arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların eğitim durumları ile performans geri bildirimleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.2.4.4. Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile PERMA Ölçeği Anova Testi

Katılımcıların yaş, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresi ve kaçıncı iş yerinde çalıştıkları ve PERMA ölçeği arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik anova testi uygulanmıştır.

Tablo 13: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerinde Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş Yeri Olduğu ile PERMA Ölçeği Anova Testi Analizleri

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	Yaş	,858	2	,429	,438	,646
Gruplar İçi		315,683	322	,980		
Toplam		316,541	324			
Gruplar Arası	Eğitim Durumu	,740	2	,370	,377	,686
Gruplar İçi		315,801	322	,981		
Toplam		316,541	324			
Gruplar Arası	İş Yerinde Çalışma Süresi	2,250	4	,562	,573	,683
Gruplar İçi		314,291	320	,982		
Toplam		316,541	324			
Gruplar Arası	Kaçıncı İş Yerinde Çalışıldığı	4,201	4	1,050	1,076	,368
Gruplar İçi		312,340	320	,976		
Toplam		316,541	324			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sig. (Anlamlılık) değerinin 0,646 olması örneklemin yaşı ile çalışma hayatında iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Benzer sonuç varyans analizi ile gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde de elde edilmiştir. İkili gruplar arasında farklılık olup olmadığına bakmak için multiple

comparisons tablosunun anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında 0,05'ten büyük oldukları görülmektedir. Buna göre ikili yaş grupları arasında da çalışma hayatında iyi oluş açısından fark yoktur.

Eğitim durumları ile çalışma hayatında iyi oluş arasındaki Sig. (Anlamlılık) değeri 0,686 olup istatistiksel olarak anlamlı değildir. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar için de sonuç benzer şekilde oluşmuştur. İkili gruplar arasında farklılık olup olmadığı da değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örneklemin iş yerinde çalışma süresi ile çalışma hayatında iyi oluş arasındaki farkın Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değeri 0,683 olarak oluşmuştur ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde de anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çağrı merkezinin kaçıncı iş yeri olduğu ile iyi oluş arasındaki ilişkide Sig. (Anlamlılık) değeri 0,368 olarak görülmektedir. Değerle ilgili olarak istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde de benzer bir sonuç elde edilmektedir.

Ayrıca katılımcıların yaş, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresi ve kaçıncı iş yeri olduğu ve PERMA ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik anova testi uygulanmıştır.

Tablo 14: Yaş, Eğitim Durumu, İş Yerine Çalışma Süresi ve Kaçıncı İş yeri Olduğu ile PERMA Ölçeği Alt Boyutları Anova Testi Analizleri

			Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Yaş	Olumlu Duygular	Gruplar Arası	11,635	2	5,818	2,163	,117
		Gruplar İçi	866,177	322	2,690		
		Toplam	877,812	324			
	Bağlanma	Gruplar Arası	,087	2	,043	,020	,980
		Gruplar İçi	686,682	322	2,133		
		Toplam	686,769	324			
	Olumlu İlişkiler	Gruplar Arası	3,932	2	1,966	,827	,438
		Gruplar İçi	765,211	322	2,376		
		Toplam	769,143	324			
	Anlam	Gruplar Arası	1,433	2	,717	,274	,760

		Gruplar İçi	840,921	322	2,612		
		Toplam	842,354	324			
	Başarı	Gruplar Arası	1,042	2	,521	,237	,789
		Gruplar İçi	708,222	322	2,199		
		Toplam	709,264	324			
Eğitim Durumu	Olumlu Duygular	Gruplar Arası	7,801	2	3,900	1,444	,238
		Gruplar İçi	870,011	322	2,702		
		Toplam	877,812	324			
	Bağlanma	Gruplar Arası	8,256	2	4,128	1,959	,143
		Gruplar İçi	678,513	322	2,107		
		Toplam	686,769	324			
	Olumlu İlişkiler	Gruplar Arası	5,505	2	2,753	1,161	,315
		Gruplar İçi	763,638	322	2,372		
		Toplam	769,143	324			
	Anlam	Gruplar Arası	9,413	2	4,707	1,820	,164
		Gruplar İçi	832,941	322	2,587		
		Toplam	842,354	324			
	Başarı	Gruplar Arası	19,564	2	9,782	4,567	,011
		Gruplar İçi	689,700	322	2,142		
		Toplam	709,264	324			
İş Yerinde Çalışma Süresi	Olumlu Duygular	Gruplar Arası	5,615	4	1,404	,515	,725
		Gruplar İçi	872,197	320	2,726		
		Toplam	877,812	324			
	Bağlanma	Gruplar Arası	4,943	4	1,236	,580	,677
		Gruplar İçi	681,826	320	2,131		
		Toplam	686,769	324			
	Olumlu İlişkiler	Gruplar Arası	1,723	4	,431	,180	,949
		Gruplar İçi	767,421	320	2,398		
		Toplam	769,143	324			
	Anlam	Gruplar Arası	3,976	4	,994	,379	,823
		Gruplar İçi	838,378	320	2,620		
		Toplam	842,354	324			
	Başarı	Gruplar Arası	9,643	4	2,411	1,103	,355
		Gruplar İçi	699,621	320	2,186		
		Toplam	709,264	324			
Kaçıncı İş Yerinde Çalıştığı	Olumlu Duygular	Gruplar Arası	33,102	4	8,276	3,135	,015
		Gruplar İçi	844,710	320	2,640		
		Toplam	877,812	324			

	Bağlanma	Gruplar Arası	11,528	4	2,882	1,366	,246
		Gruplar İçi	675,241	320	2,110		
		Toplam	686,769	324			
	Olumlu İlişkiler	Gruplar Arası	10,341	4	2,585	1,090	,361
		Gruplar İçi	758,803	320	2,371		
		Toplam	769,143	324			
	Anlam	Gruplar Arası	12,130	4	3,033	1,169	,324
		Gruplar İçi	830,224	320	2,594		
		Toplam	842,354	324			
	Başarı	Gruplar Arası	7,989	4	1,997	,911	,457
		Gruplar İçi	701,274	320	2,191		
		Toplam	709,264	324			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların yaşları ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların yaşları ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların eğitim durumları ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları (olumlu duygular, bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam) arasındaki farkın $p< 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Yine ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer başarı alt boyutu için 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların eğitim durumları ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği başarı alt boyutu arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,683 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların iş yerinde çalışma süreleri (yıl) ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların iş yerinde çalışma süreleri (yıl) ile çalışma

hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için, katılımcıların kaçıncı iş yerinde çalıştıkları ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği alt boyutları (bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam, başarı) arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Ancak ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer olumlu duygular alt boyutu için 0,05'ten küçük olduğu için, katılımcıların kaçıncı iş yerinde çalıştıkları ile çalışma hayatında iyi oluş ölçeği olumlu duygular alt boyutu arasındaki farkın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.4. Hipotezlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirleyen analiz biçimidir. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü ölçen bir istatistiksel değer olmakla birlikte, -1 ile +1 arasında bir değer alır, +1 mükemmel pozitif doğrusal ilişkiyi, -1 mükemmel negatif doğrusal ilişkiyi ve 0 ise hiçbir doğrusal ilişki olmadığını gösterir (Büyüköztürk, 2020: 31).

H0: "Çalışma hayatında performans geri bildirimi ile iyi oluş arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 15: Performans Geri Bildirimi ile Çalışma Hayatında İyi Oluş Korelasyon Analizi

	Performans Geri Bildirimi	Süreç	İşlev	PERMA	Olumlu Duygular	Bağlanma	Olumlu İlişkiler	Anlam	Başarı
Performans Geri Bildirimi	1	,969**	,972**	,503**	,465**	,480**	,401**	,426**	,456**
Süreç	,969**	1	,884**	,522**	,470**	,510**	,404**	,441**	,469**
İşlev	,972**	,884**	1	,457**	,433**	,433**	,375**	,387**	,417**
PERMA	,503**	,522**	,457**	1	,832**	,800**	,689**	,834**	,796**
Olumlu Duygular	,465**	,470**	,433**	,832**	1	,724**	,603**	,757**	,640**
Bağlanma	,480**	,510**	,433**	,800**	,724**	1	,576**	,659**	,644**
Olumlu İlişkiler	,401**	,404**	,375**	,689**	,603**	,576**	1	,540**	,468**
Anlam	,426**	,441**	,387**	,834**	,757**	,659**	,540**	1	,763**
Başarı	,456**	,469**	,417**	,796**	,640**	,644**	,468**	,763**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pearson Korelasyonu ifadesinin karşısındaki 0,503 değeri çalışma hayatında performans geri bildirimi ile iyi oluş arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlişki sig=0<p=0,01 olduğu için %99 güven aralığında anlamlıdır. Performans geri bildirimi verildikçe çalışma hayatında iyi oluş artmaktadır.

Pearson Korelasyonu değerlerine göre; performans geri bildirimi ölçeği süreç alt boyutu ile işlev alt boyutu arasında %99 güven düzeyinde pozitif yönlü güçlü anlamlı bir ilişki vardır. PERMA ölçeği olumlu duygular, bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam, başarı alt boyutları arasında da %99 güven düzeyinde pozitif yönlü güçlü anlamlı bir ilişki vardır. Performans geri bildirimi ölçeği süreç ve işlev alt boyutları ile PERMA ölçeği olumlu duygular, bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam, başarı alt boyutları arasında %99 güven düzeyinde pozitif yönlü güçlü anlamlı bir ilişki vardır. Performans Geri Bildirimi ile olumlu duygular arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Performans geri bildirimi olumlu duyguları artırmaktadır. Performans Geri Bildirimi ile bağlanma arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Performans geri bildirimi bağlanmayı güçlendirmektedir. Performans Geri Bildirimi ile olumlu ilişkiler arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki olup performans geri bildirimi olumlu

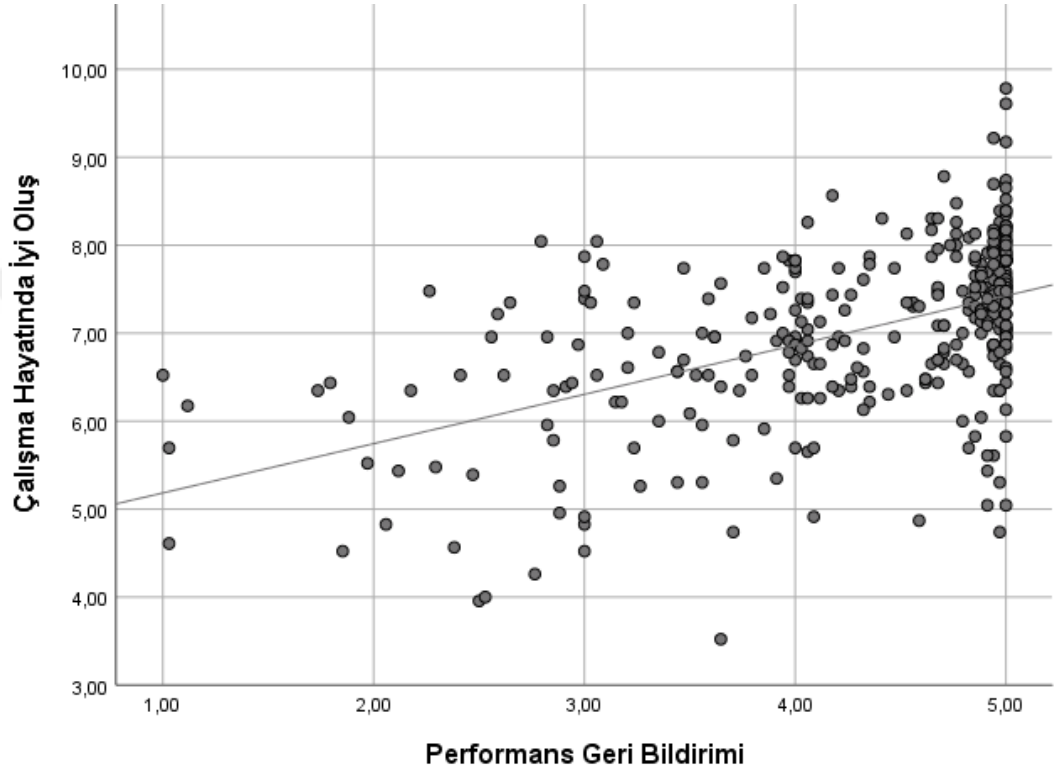
ilişkileri desteklemektedir. Performans Geri Bildirimi ile anlam arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmakta olup performans geri bildirimi anlamı artırmaktadır. Performans Geri Bildirimi ile başarı arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Performans geri bildirimi çoğaltıkça başarı artmaktadır.

PERMA iyi oluş ile ve geri bildirimin süreç alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Sig ($p< 0.01$) ilişkinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Çalışma hayatında iyi oluş arttıkça geri bildirimin süreç alt boyutunda da artış gözlemlenmektedir. Bir diğer ifade ile denetim ve değerlendirme yeterlikleri, iletişim becerileri, olumlu iklim oluşturma ve veriye dayalı öneriler sunma artmaktadır. İyi oluş ile performans geri bildiriminin işlev alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ve %99 güven aralığında anlamlıdır. PERMA iyi oluş arttıkça performans geri bildirimi işlev alt boyutunda da artış gözlemlenmektedir. Böylece yöneticiler çalışanların performansları hakkında farkındalık yaratma, öğretim sürecini geliştirme ve motive etme konularında olumlu davranışlarını daha yüksek oranda sergilemektedir.

Süreç ile Olumlu Duygular arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Süreç arttıkça olumlu duygular da artar. Süreç ile Bağlanma arasında %99 güven düzeyinde arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Süreç geliştikçe çalışanların bağlanma duygusu güçlenir. Süreç ile Olumlu İlişkiler arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Süreç alt boyutundaki iyileşmeler olumlu ilişkilere katkı sağlar. Süreç ile Anlam arasında %99 güven düzeyinde arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Süreç iyileştikçe anlam duygusu artar. Süreç ile Başarı arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Süreç geliştikçe başarı hissi artar. İşlev ile Olumlu Duygular arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İşlev arttıkça olumlu duygular da artar. İşlev ile Bağlanma arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İşlev geliştikçe bağlanma hissi artar. İşlev ile Olumlu İlişkiler arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İşlev geliştikçe olumlu ilişkiler desteklenir. İşlev ile Anlam arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İşlev iyileştikçe anlam hissi artar. İşlev ile Başarı

arasında arasında %99 güven düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İşlev geliştikçe başarı hissi artar. *H0 hipotezi kabul edilmiştir.*

Şekil 8: Performans Geri Bildirimi ile Çalışma Hayatında İyi Oluş İlişkisi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H1: "Çalışanların performans geri bildirimleri ile ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürdükleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 16: Performans Geri Bildirimi ile Ne Ölçüde Amaçlı ve Anlamlı Bir Hayat Sürüldüğü Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Genel olarak, ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürmektesiniz? (1: Hiç, 10: Tamamen)

Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	,273**
Genel olarak, ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürmektesiniz? (1: Hiç, 10: Tamamen)	Anlamlılık (2 yönlü)		0,000
	N	325	325
	Pearson Korelasyonu	,273**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	
	N	325	325
	**. Korelasyon 0,01 seviyesinde (2 kuyruklu) anlamlıdır.		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

0,273 değeri çalışanların geri bildirimleri ile ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürdükleri arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. %99 güven aralığında ilişki anlamlı olup H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: "Çalışanların performans geri bildirimleri ile sağlık durumları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17: Performans Geri Bildirimi ile Sağlık Durumu Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Genel olarak, sağlık durumunuz nasıl? (1: Çok kötü, 10: Mükemmel)
Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	,285**
Genel olarak, sağlık durumunuz nasıl? (1: Çok kötü, 10: Mükemmel)	Anlamlılık (2 yönlü)		0,000
	N	325	325
	Pearson Korelasyonu	,285**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	
	N	325	325
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların performans geri bildirimleri ile sağlık durumları arasındaki ilişkiye yönelik elde edilmiş olan ,285 değerine göre pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ve anlamlıdır. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H3: "Çalışanların performans geri bildirimleri ile kendileri için belirledikleri önemli hedeflere ne sıklıkta ulaştıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini de test edilmiştir.

Tablo 18: Performans Geri Bildirimi ile Belirlenen Önemli Hedeflere Ulaşma Sıklığı Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Kendiniz için belirlediğiniz önemli hedeflere ne sıklıkla ulaşırsınız? (1: Hiçbir zaman, 10: Her zaman)
Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	,386**
Kendiniz için belirlediğiniz önemli hedeflere ne sıklıkla ulaşırsınız? (1: Hiçbir zaman, 10: Her zaman)	Anlamlılık (2 yönlü)		0,000
	N	325	325
	Pearson Korelasyonu	,386**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	
	N	325	325
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonucu elde edilen ,386 değeri %99 güven aralığında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: "Çalışanların geri bildirimleri ile ne sıklıkta olumlu hissettikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 19: Performans Geri Bildirimi ile Olumlu Hissetme Sıklığı Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Genel olarak, ne sıklıkta olumlu hissedersiniz? (1: Hiçbir zaman, 10: Her zaman)

Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	,401**
Genel olarak, ne sıklıkta olumlu hissedersiniz? (1: Hiçbir zaman, 10: Her zaman)	Anlamlılık (2 yönlü)		0,000
	N	325	325
	Pearson Korelasyonu	,401**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	
	N	325	325
	**. Korelasyon 0,01 seviyesinde (2 kuyruklu) anlamlıdır.		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

0,401 değeri ile performans geri bildiriminin olumlu hissetme ile %99 güven aralığında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H5: "Çalışanların performans geri bildirimleri ile kişisel ilişkilerinden ne kadar memnun olduğu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20: Performans Geri Bildirimi ile Kişisel İlişkilerden Memnuniyet Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Kişisel ilişkilerinizden ne kadar memnunsunuz? (1: Hiç, 10: Tamamen)
Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	,345**
Kişisel ilişkilerinizden ne kadar memnunsunuz? (1: Hiç, 10: Tamamen)	Anlamlılık (2 yönlü)		0,000
	N	325	325
	Pearson Korelasyonu	,345**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	
	N	325	325
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Performans geri bildirimi ile kişisel ilişkilerden memnun olma arasındaki ilişkide 0,345 değeri %99 güven aralığında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6: "Çalışanların performans geri bildirimleri ile genel olarak ne ölçüde memnun hissettikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test eden korelasyon analizi sonuçları Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21: Performans Geri Bildirimi ile Genel Memnuniyet Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Genel olarak ne ölçüde memnun hissedersiniz? (1: Hiç, 10: Tamamen)
Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	,414**
Genel olarak ne ölçüde memnun hissedersiniz? (1:Hiç, 10: Tamamen)	Anlamlılık (2 yönlü)		0,000
	N	325	325
	Pearson Korelasyonu	,414**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	
	N	325	325
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örneklemin performans geri bildirimi ile ne ölçüde memnun olacağı arasındaki ilişki ,414 değeri ile %99 güven aralığında, pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişkili bulunmuştur. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7: "Çalışanların geri bildirimleri ile her şeyi birlikte değerlendirdiklerinde ne kadar mutlu oldukları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 22: Performans Geri Bildirimi ile Mutluluk Düzeyi Algısı Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Her şeyi birlikte değerlendirdiğinizde ne kadar mutlusunuz? (1: Hiç, 10: Tamamen)

Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	,404**
Her şeyi birlikte değerlendirdiğinizde ne kadar mutlusunuz? (1: Hiç, 10: Tamamen)	Anlamlılık (2 yönlü)		0,000
	N	325	325
	Pearson Korelasyonu	,404**	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,000	
	N	325	325
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların geri bildirimleri ile her şeyi birlikte değerlendirdiklerinde ne kadar mutlu oldukları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde, anlamlı ve %99 güven aralığında (,404) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: "Çalışanların demografik özellikleri ile iş yerinde mutlu oldukları konular arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezi test edilerek sonuçları Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23: Demografik Özellikler ile İş Yerinde En Çok Mutlu Eden Konular İlişkisi Dağılımları

		Yaşınız			Toplam	Cinsiyet		Toplam	Medeni durum		Toplam	Eğitim Durumu			Toplam
		18-24	25-44	45-64		Kadın	Erkek		Evli	Bekar		Lise	Lisans	Yüksek Lisans	
İşinizde/ işyerinizde sizi en çok mutlu eden konu/olay/durum vb. nedir?	Home Office çalışmak	3	30	2	35	8	27	35	16	19	35	13	19	3	35
	Yöneticiyle iyi ilişkiler	3	15	2	20	4	16	20	9	11	20	8	12	0	20
	Sağlıklı iletişim	6	13	0	19	5	14	19	11	8	19	4	14	1	19

	Çeşitli ödül sistemleri	2	3	1	6	0	6	6	0	6	6	1	4	1	6
	Takdir edilmek	1	10	0	11	1	10	11	4	7	11	4	7	0	11
	Yöneticilerin adaletli yaklaşımı	0	4	0	4	1	3	4	2	2	4	2	2	0	4
	Esnek çalışma saatleri	1	4	0	5	2	3	5	1	4	5	1	4	0	5
	Yüksek performans değerlendirmesi	0	7	0	7	2	5	7	3	4	7	1	6	0	7
	Yöneticilerin motive edici davranışları	0	6	0	6	1	5	6	3	3	6	1	5	0	6
	Aidiyet duygusu	1	4	0	5	2	3	5	3	2	5	1	4	0	5
	Kişisel gelişim alanları olması	0	2	0	2	2	0	2	1	1	2	0	2	0	2
	İzin günleri	4	6	0	10	3	7	10	4	6	10	3	7	0	10
	Destek ve anlayış	6	9	1	16	2	14	16	4	12	16	7	9	0	16
	Çalışma Arkadaşlarla iyi ilişkiler	14	43	2	59	21	38	59	25	34	59	12	42	5	59
	Çalışma ortamı	19	41	2	62	15	47	62	22	40	62	19	35	8	62
	İşte başarı	5	22	2	29	13	16	29	13	16	29	6	21	2	29
	Mutlu eden herhangi bir durum bulunmuyor	1	10	1	12	3	9	12	3	9	12	3	9	0	12
	Ücret	4	13	0	17	3	14	17	10	7	17	4	12	1	17
Toplam		70	242	13	325	88	237	325	134	191	325	90	214	21	325

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 24: Demografik Özellikler ile İş Yerinde En Çok Mutlu Eden Konular Ki Kare Testi

	Yaş			Cinsiyet			Medeni Durum			Eğtim Durumu		
	Değer	df	Asimptotik Önem (2 taraflı)	Değer	df	Asimptotik Önem (2 taraflı)	Değer	df	Asimptotik Önem (2 taraflı)	Değer	df	Asimptotik Önem (2 taraflı)
Pearson Ki Kare	30,983[a]	34	0,616	21,049[a]	17	0,224	15,201[a]	17	0,581	24,998[a]	34	0,869
Olasılık Oranı	36,846	34	0,339	22,688	17	0,160	17,555	17	0,417	30,362	34	0,647
Doğrusal-Doğrusal İlişkilendirme	3,118	1	0,077	2,060	1	0,151	0,345	1	0,557	2,245	1	0,134
Geçerli Vaka Sayısı	325			325			325			325		
	a. 38 hücre (%70,4) 5'ten az beklenen sayıya sahiptir. Minimum beklenen sayı ,08'dir.			a. 18 hücre (%50,0) 5'ten az beklenen sayıya sahiptir. Minimum beklenen sayı ,54'tür.			a. 17 hücrenin (%47,2) 5'ten az sayımı bekleniyor. Beklenen minimum sayı ,82'dir.			a. 37 hücrenin (%68,5) 5'ten az sayımı bekleniyor. Beklenen minimum sayı ,13'tür.		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ki-kare tablosunun Asimptotik Önem (2 taraflı) sütununun en üstündeki anlamlılık değerinin p=,616 olduğu görülmektedir. Bu değer p<0,05 şartını karşılamadığından yaş ile iş yerinde en çok mutlu eden konular arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı söylenebilir.

Elde edilen sonuçlara göre kadın katılımcıları en mutlu eden konu "çalışma ortamı" iken erkek katılımcılar için "çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler" dir. Ki Kare Testi tablosunun Asimptotik Önem (2 taraflı) sütunun en üstündeki anlamlılık değerinin cinsiyet için p=0,224 olduğu görülmektedir. Bu değer p<0,05 şartını karşılamamaktadır. Cinsiyet ile iş yerinde en çok mutlu eden konular arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı söylenebilir. Çalışanları iş yerinde en çok mutlu eden konuların cinsiyete göre değişiklik göstermediği sonucuna varılabilir.

Evli katılımcıları en çok mutlu eden konu "çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler" iken bekarlar için "çalışma ortamı" dır. Ki Kare Testi tablosunda Asimptotik Önem (2 taraflı) sütununun en üstündeki anlamlılık değeri p = 0,581'dir. Bu sonuca göre medeni

durum ile iş yerinde en çok mutlu eden konular arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı söylenebilir. Çalışanları iş yerinde en çok zorlayan konuların medeni duruma göre değişiklik göstermediği sonucuna varılabilir.

Ki-kare tablosunda Asimptotik Önem (2 taraflı) sütununun en üstündeki anlamlılık değerinin p = 0,869 olduğu görülen eğitim durumu ile iş yerinde en çok mutlu eden konular arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde H8 hipotezi reddedilmiştir.

H9: "Çalışanların demografik özellikleri ile iyi oluşları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 25: Demografik Özellikler ile İyi Oluş Korelasyon Analizi

	Korelasyon								
		Çalışma Hayatında İyi Oluş	Yaş	Çalışma Hayatında İyi Oluş	Cinsiyet	Çalışma Hayatında İyi Oluş	Medeni Durum	Çalışma Hayatında İyi Oluş	Eğitim Durumu
Çalışma Hayatında İyi Oluş	Pearson Korelasyonu	1	-0,027	1	,194**	1	0,009	1	-0,047
Yaş Cinsiyet Medeni Durum Eğitim Durumu	Anlamlılık (2 yönlü)		0,622		0,000		0,870		0,402
	N	325	325	325	325	325	325	325	325
	Pearson Korelasyonu	-0,027	1	,194**	1	0,009	1	-0,047	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,622		0,000		0,870		0,402	
	N	325	325	325	325	325	325	325	325
					**. Korelasyon 0,01 seviyesinde (2 kuyruklu) anlamlıdır.				

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pearson Korelasyonu sonucunda -0,027 değerine göre yaş ile çalışma hayatında iyi oluş arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlamlılık p=0,622>0,01 olduğu için bu ilişkinin anlamlı değildir.

Cinsiyet ile çalışma hayatında iyi oluş arasında pozitif yönlü zayıf (0,194) bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri p=0,0<p=0,01 olduğu için %99 güven aralığında anlamlı olduğu söylenebilir. Kadınların çalışma hayatında iyi oluşu erkeklere oranla yüksektir denilebilir.

Medeni durum ile çalışma hayatında iyi oluş arasında 0,009 değerine göre pozitif yönlü oldukça zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak anlamlılık=0,870>p=0,01 olduğu için ilişkinin anlamlı olmadığı söylenebilir.

Eğitim durumu ve çalışma hayatında iyi oluş arasındaki değer -0,047 olup negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak anlamlılık=0,402>0,01 olduğu için bu ilişkinin anlamlı olmadığı söylenebilir.

Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde cinsiyet boyutunda anlamlı ilişki söz konusu olduğu için H9 hipotezi kısmi kabul edilmiştir.

H10: "Çalışanların demografik özellikleri ile performans geri bildirimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 26: Demografik Özellikler ile Performans Geri Bildirimi Korelasyon Analizi

		Performans Geri Bildirimi	Yaş	Performans Geri Bildirimi	Cinsiyet	Performans Geri Bildirimi	Medeni Durum	Performans Geri Bildirimi	Eğitim Durumu
Performans Geri Bildirimi	Pearson Korelasyonu	1	-0,022	1	,217**	1	-0,013	1	-0,082
Yaş Cinsiyet Medeni Durum Eğitim Durumu	Anlamlılık (2 yönlü)		0,690		0,000		0,818		0,141
	N	325	325	325	325	325	325	325	325
	Pearson Korelasyonu	-0,022	1	,217**	1	-0,013	1	-0,082	1
	Anlamlılık (2 yönlü)	0,690		0,000		0,818		0,141	
	N	325	325	325	325	325	325	325	325
**. Korelasyon 0,01 seviyesinde (2 kuyruklu) anlamlıdır.									

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yaş ile performans geri bildirimi arasında negatif yönlü zayıf (-0,022) bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlamlılık=0,690>0,01 olduğu için bu ilişkinin anlamlı olmadığı söylenebilir.

Cinsiyet ile performans geri bildirimi arasında pozitif yönlü ve zayıf (0,217) bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlamlılık=0,0<p=0,01 olduğu için bu ilişki %99 güven aralığında anlamlıdır.

Medeni durum ile performans geri bildirimi arasında negatif yönlü zayıf (-0,013) bir ilişki bulunmaktadır. Anlamlılık=0,818>p=0,01 olduğu için bu ilişki anlamlı değildir.

Eğitim durumu ile performans geri bildirimi arasında negatif yönlü ve zayıf (-0,082) ilişkinin anlamlılığı=0,141>0,01 olduğu için anlamlı olmadığı söylenebilir.

Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde cinsiyet boyutunda anlamlı ilişki söz konusu olduğu için H10 hipotezi kısmi kabul edilmiştir.

Tablo 27: Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

	HİPOTEZ CÜMLESİ	KABUL/RET
ANA HİPOTEZ	H0: Çalışma hayatında performans geri bildirimi ile iyi oluş arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
HİPOTEZ 1	H1: Çalışanların geri bildirimleri ile ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürdükleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
HİPOTEZ 2	H2: Çalışanların geri bildirimleri ile sağlık durumları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
HİPOTEZ 3	H3: Çalışanların geri bildirimleri ile kendileri için belirledikleri önemli hedeflere ne sıklıkta ulaştıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
HİPOTEZ 4	H4: Çalışanların geri bildirimleri ile ne sıklıkta olumlu hissettikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
HİPOTEZ 5	H5: Çalışanların geri bildirimleri ile kişisel ilişkilerinden ne kadar memnun olduğu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL

HİPOTEZ 6	H6: Çalışanların geri bildirimleri ile genel olarak ne ölçüde memnun hissettikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
HİPOTEZ 7	H7: Çalışanların geri bildirimleri ile her şeyi birlikte değerlendirdiklerinde ne kadar mutlu oldukları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Alt Hipotez 1	H8: Çalışanların demografik özellikleri ile iş yerinde mutlu oldukları konular arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RET
Alt Hipotez 2	H9: Çalışanların demografik özellikleri ile iyi oluşları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KISMİ KABUL
Alt Hipotez 3	H10: Çalışanların demografik özellikleri ile geri bildirimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KISMİ KABUL

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ

Çalışan mutluluğu iş hayatında her zaman önemli bulunmuş olsa da özellikle son yıllarda çalışan bağlılığı kavramının da daha çok konuşulmaya başlamasıyla çalışan memnuniyeti ve mutluluğu üzerine yapılan inceleme ve geliştirme çalışmaları da artış göstermeye başlamıştır. Litaratürde çalışma hayatında iyi oluş ile çalışan mutluluğu arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. İyi oluş düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha fazla olumlu deneyim yaşamakta bu durumda günlük mutluluklarını artırabilmektedir.

Çalışma hayatında performans değerlendirme temel bir başarı ölçütü olarak kabul edilmektedir. Performans ile performans değerlendirmenin sonucunda çalışanın iyi oluş hali etkilenebilmekte değerlendirmelerin sonucunda gerçekleştirilen geri bildirimler çalışanın iyi oluşuna ve geleceğine ışık tutmaktadır. Bu noktada geri bildirim kavramı da çalışanların performansını artırmak, iş süreçlerini iyileştirmek ve kişisel gelişimlerini desteklemek amacıyla kullanılan bilgiler ve dönütler olarak değerlendirilmektedir. Geri bildirim, çalışanların iyi oluşunu doğrudan etkileyebilmekte özellikle olumlu ve yapıcı geri bildirim, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve genel mutluluk düzeyini artırabilmektedir. Tam tersi bir görünümde olumsuz hatta yıkıcı geri bildirim ise çalışanların stres seviyesini arttırarak iyi oluşlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum ise çalışanların kendilerini değersiz ve güvensiz hissetmelerine sebep olarak genel mutluluk ve iyi oluş düzeylerini düşürebilmektedir.

Bu noktada "performans geri bildirimi çalışma hayatında iyi oluşu nasıl etkilemektedir?" sorusu çalışmanın oluşmasında temel olmuştur. Performans geri bildirim düzeylerini ölçmek için geri bildirimi süreç ve işlev boyutları açısından inceleyen ölçme aracı ile iyi oluş düzeylerini ortaya koyabilmek için PERMA İyi Oluş Modeli üzerine geliştirilen ölçme araçlarına dayalı bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bir çağrı merkezi çalışanları ile 325 gönüllü katılımcıdan elde edilen bilgiler analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda ***H0: "Çalışma hayatında performans geri bildirimi ile iyi oluş arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır."*** hipotezi kabul edilmiştir.

Çağrı merkezi çalışanları için geri bildirimler iyi oluş düzeylerini pozitif yönlü etkilemektedir. Geri bildirim arttıkça iyi oluşları da artmaktadır. Çalışanların kişisel ilişkilerinden memnuniyet düzeyleri ile geri bildirimler arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda çalışanların genel memnuniyet ve mutluluk seviyeleri de performans geri bildirimleri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki göstermiştir.

Araştırmanın bulguları, iş yerinde sağlanan olumlu geri bildirimlerin çalışanların iş tatminini ve genel mutluluk düzeylerini artırabileceğini göstermektedir. Çalışanların geri bildirimlerden olumlu etkilenmeleri, performanslarını arttırmada ve iş yerinde daha mutlu olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmada cinsiyet hem performans geri bildirimi hem de iyi oluş ile ilişkili bulunmuştur. Benzer bir ilişki yaş, medeni durum ve eğitim durumu ile ilgili olarak oluşmamıştır.

Çalışmanın performans geri bildirimi ile iyi oluş ilişkisi konusundaki sonuçları gelecek çalışmalara kaynak oluşturması bakımından önemlidir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

İş yerlerinde performans geri bildirim süreçlerinin düzenli ve yapılandırılmış bir şekilde gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu süreçlerin şeffaf, adil ve çalışanların gelişimine katkı sağlayacak şekilde planlanması aynı zamanda çalışan memnuniyetinin artmasına da katkı sağlayabilecektir.

Çalışanların performans değerlendirme süreçleri hakkında tam ve doğru bilgilendirilmesinin yanı sıra geri bildirimlerin sonuçlarının nasıl kullanılacağı konusunda eğitimler düzenlenmesi de önemlidir. Böylece standart olmasa da standarda yakın bir uygulama bütünü ile çalışanlar, geri bildirimleri daha verimli kullanabilir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak iyi oluşlarını arttırabilir.

Çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmeleri ve olumlu geri bildirim almaları için pozitif bir iş ortamı yaratılması önemli bir gerekliliktir. Ekip çalışmasını, iş birliğini ve açık iletişimi teşvik eden bir kültür, çalışan memnuniyetini ve iyi oluşunu da artırabilecektir.

Yöneticilere yönelik öneriler noktasında yöneticilerin geri bildirim verme konusunu kabulleri önemli bir adım olarak değerlendirilmelidir. Geri bildirim uygulamalarının zaman kaybı değil gelecek için önemli bir kazanım olduğu konusunda eğitilerek bilgilendirilmeleri geri bildirim süreçlerinin etkinliğini artıracaktır. Yönetimlerin ve yöneticilerin kabul etmediği hiçbir uygulamanın sürekliliği ile sürdürülebilirliğinin olmadığı gerçekliğinde yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu ve performansını artıracak şekilde geri bildirim vermeleri sağlanmalıdır.

Performans ölçüm kriterlerinin net, anlaşılır ve işin gereklerine uygun olarak belirlenmesi gereklidir. Bu kriterler, çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendirmeye olanak tanımalıdır. Geri bildirim görüşmeleri ile performans kriterleri arasındaki tutarlılık ve uyum göz ardı edilmemelidir.

Düzenli olarak çalışan memnuniyet anketleri yapılarak çalışanların geri bildirim süreçleri hakkındaki görüş ve önerileri alınmalıdır. Bu anketlerin sonuçları, geri bildirim süreçlerinin iyileştirilmesi için kullanılmalıdır. Bu öneriler doğrultusunda, iş yerlerinde sağlanan geri bildirimlerin çalışanların iş tatmini ve genel mutluluk düzeyleri üzerindeki olumlu etkileri artırılabilir. Böylece, çalışanların performansları iyileştirilebilir ve iş yerinde daha pozitif bir atmosfer oluşturulabilir.

Çalışanlara yönelik öneriler de öncelikli olarak çalışanlar tarafından performans gelişimi ve kişisel hedeflere ulaşma amacına yönelik olarak düzenli geri bildirim talep edilmelidir. Geri bildirimler, bireyin hangi alanlarda güçlü olduğunu ve hangi yönlerde gelişmesi gerektiğini belirlemesine yardımcı olabilir. Alınan geri bildirimler yapıcı eleştiri içerse de çalışanlar bu geri bildirimleri bir gelişim fırsatı olarak değerlendirmelidir. Bu yaklaşım, kişisel gelişimin hızlanmasına ve daha motive bir çalışma ortamı yaratılmasına önemli derecede katkı sağlayabilir.

Performans geri bildirim görüşmelerinde belirtilen eksiklikler veya güçlü yönler, çalışanların bireysel gelişim planlarına dahil edilmelidir. Özellikle düzenlenen eğitimlerle bu alanlardaki gelişime katkı sağlanabilir. Çalışanlar, geri bildirim süreçlerinde yöneticilerine veya ekip liderlerine geri bildirim konusunda açık ve net sorular sormalıdır. Bu, geri bildirimlerin daha anlaşılır olmasını ve net gelişim adımlarının belirlenmesini sağlayabilecektir.

Çalışanların kendi performanslarını da gözden geçirerek, işlerinde neyi iyi yaptıklarını ve hangi alanlarda daha fazla çalışmaları gerektiğini değerlendirmelidir.

Bu, dışarıdan gelen geri bildirimlerle karşılaştırıldığında kendini geliştirmek için daha fazla perspektif kazandırabilir. Pozitif yönleri daha da güçlendirmek, genel iş performansına ve iyi oluşa büyük katkı sağlayabilecektir.

Son olarak geri bildirim süreçlerinde diğer ekip üyelerinin de görüşlerini almak, iş birliği ve takım ruhunu geliştirir. Aynı zamanda geri bildirimlerin farklı perspektiflerden nasıl değerlendirildiğini anlamak için de fırsat sağlar**.**

KAYNAKÇA

MAKALELER

Abrahamsson, L., Johansson, B., ve Johansson, J. (2009). Future of Metal Mining: Sixteen Predictions. *International Journal of Mining and Mineral Engineering*. 1(3): 304-312.

Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. *1*(12): 53-68.

Acarbaş, E., ve Başıbüyük, H. H. (2024). İyi Bir Yaşamın Haritası: İyi Oluş Modelleri Üzerine Kısa Bir İnceleme. *Turkish Journal Of Healthy Aging Medicine*. (1): 25-32.

Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(1): 49-71.

Akın, A. (2008). Psikolojik İyi Olma Ölçekleri (Pioö): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri.* 8(3): 721-750.

Akın, G. C., ve Taşdemir, D. Ç. (2022). Kurumsal Psikososyal Risk Etmenleri İş Güvenliğini Nasıl Etkiler: Amprik Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. *14*(2): 1535-1543.

Akyüz, A. M., ve Kılıç, M. (2021). İş Özellikleri ile PERMA İyi Oluş Modelinin Anlam ve Bağlanma Boyutları Arasındaki İlişki; Gümüşhane Eğitim Kurumları Örneği. *The Journal of International Scientific Researches*. *6*(3): 323-337.

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., ve Samele, C. (2008). The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes to Work and

Wellbeing At Work: A Longitudinal Study. *Journal of Health Organization and Management*. *22*(6): 586-598.

Altun, E. (2019). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sağlık ve Sosyal İyi Oluş Araştırmaları Dergisi*. 1(2): 1-13.

Ansari, S., Wijen, F., ve Gray, B. (2013). Constructing A Climate Change Logic: An Institutional Perspective on the "Tragedy Of The Commons". *Organization Science*. 24(4): 1014-1040.

Ashford, S. J., Blatt, R., ve Vandewalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*. 29(6): 773-799.

Ashford, S. J., ve Tsui, A. S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*. 34(2): 251-280.

Askew, S., ve Lodge, C. (2004). Gifts, Ping-Pong and Loops–Linking Feedback and Learning. In *Feedback for Learning.* Routledge. 1-18.

Audia, P. G. ve Locke, E. A. (2003). Benefiting from Negative Feedback. *Human Resource Management Review*. *13*(4): 631-646.

Aypay, A. ve Eryılmaz, A. (2011). Ergen Öznel İyi Oluşu ile Kimlik Statüsü İlişkisinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. (16): 167-179.

Aytaç, S., Engin, T., ve İmanlı, E. (2020). İş Güvenliği Uzmanlarının İşe İlişkin Duygusal İyi Oluş Hali, Mutluluk ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Yaşar Üniversitesi e-Dergisi*. *15*(60): 746-758.

Bailey, T. H., ve Phillips, L. J. (2016). The Influence of Motivation and Adaptation On Students' Subjective Well-Being, Meaning in Life and Academic Performance. *Higher Education Research ve Development*. *35*(2): 201-216.

Balcı, S. ve Özkan, H. (2020). Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. *19*(73): 395-413.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84(2): 191-215.

Baumeister, R. F., ve Tice, D. M. (1990). Anxiety and Social Exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*. 9(2): 165-195.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*. (62): 47-65.

Bilgin, K. U. (2004). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. *Amme İdaresi Dergisi.* 37(2): 123-147.

Blasco-Belled, A. ve Alsinet, C. (2022). The Architecture of Psychological Well-Being: A Network Analysis Study of the Ryff Psychological Well-Being Scale. *Scandinavian Journal Of Psychology*. *63*(3): 199-207.

Boyzo, B. L. A., Bautista, F. J. O. ve Aranda, R. O. (2023). Arrest of Psychological Well-Being in Patients with A Chronic-Degenerative Disease. *Seven Editora*: 575-584.

Boz, D., Ergüzeloğlu, E., ve Duran, C. (2020). Bireysel Yenilikçiliğin İş Performansına Etkisi: Bir İşletme Örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. *18*(Armağan Sayısı): 15-34.

Brinko, K. T., (1993). The Practice of Giving Feedback to Improve Teaching: What is Effective? *The Journal of Higher Education.* 64 (5): 574-593.

Butler, J. ve Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A Brief Multidimensional Measure of Flourishing. *International Journal of Wellbeing*. 6(3): 1-48.

Carpentier, J., ve Mageau, G. A. (2013). When Change-Oriented Feedback Enhances Motivation, Well-being and Performance: A Look at Autonomy-Supportive Feedback in Sport. *Psychology of Sport and Exercise*. *14*(3): 423-435.

Champoux, J. E. (1991). Designing Feedback Mechanisims into Systems to Enhance User Performance. *Journal of Systems Management.* 42(8): 28-30.

Coşkun, E., ve Tamer, M. (2015). Yazma Eğitiminde Geri Bildirim Türleri ve Kullanımı/Types and Use of Feedback in Writing Education. *Mustafa Kemal Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 12(32): 337-372.

Çetin, C., ve Camcı, A. (2016). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Oluşumunda Toplumsal Cinsiyet Faktörünün Etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (31): 113-134.

Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden. *Unak*. *6*: 406-18.

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *Taf Preventive Medicine Bulletin*. *11*(3): 339-344.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (*28*): 21-34.

Danilewicz, D. (2020). The Concept of Well-Being in Organisational Reality. *Edukacja Ekonomistów İ Menedżerów*. *56*(2): 25-35.

Demirci, İ. ve Ekşi, F. (2015). Ergenler İçin Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: Epoch Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerliği ve Güvenirliği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. *3*(3): 9-30.

Demirci, İ. ve Şar, A. H. (2017). Kendini Bilme ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. *6*(5): 2710-2728.

Demirci, İ., Ekşi, H., Dinçer, D. ve Kardaş, S. (2017). Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: PERMA Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği. *The Journal of Happiness and Well-Being*. *5*(1): 60-77.

Deneve, K. M. ve Cooper H. (1998). The Happy Personality: A Meta-Analysis Of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin.* 124: 197-229.

Diener, E. (2000). Subjective Well-being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist. 55*(1): 34-43.

Diener, E. ve Suh, E. (1997). Measuring Quality of Life: Economic, Social, and Subjective Indicators. *Social Indicators Research*. *40,* 189-216.

Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*. 95(3): 542-575.

Diener, E., Lucas, R.E. ve Scollon, C.N. (2006). Beyond the Hedonic Trademill. Revising The Adaptation Theory of Well Being. *American Psychologist*. (4): 305-314.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. ve Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progres: *Psychological Bulletin*. *125*(2): 276-302.

Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J. ve Sanders, L. D. (2012). The Challenge of Defining Well-being. *International Journal of Wellbeing, 2*(3), 222-235.

Doğan, M. (2017). Karakter Gücü Olarak Sabır ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi. *The Journal of Happiness ve Well-Being*. *5*(1): 134-153.

Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. *14*(1): 56-64.

Dhanabhakyam, M. ve Sarath, M. (2023). Psychological Wellbeing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. *3*(1): 603-607.

Drummond, S., O'Driscoll, M. P., Brough, P., Kalliath, T., Siu, O. L., Timms, C. ve Lo, D. (2017). The Relationship of Social Support with Well-Being Outcomes via Work–Family Conflict: Moderating Effects of Gender, Dependants and Nationality. *Human Relations*. *70*(5): 544-565.

Easterlin, R. A. (1995). Will Raising The Incomes of All Increase the Happiness of All?. *Journal Of Economic Behavior ve Organization*. *27*(1): 35-47.

Emmons, R. A. (1986). Personal Strivings: An Approach To Personality and Subjective Well-Being. *Journal Of Personality And Social Psychology*. *51*(5): 1058.

Erceylan, N., Öztürk, M., Uludağ, K., Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2021). İçsel Motivasyon ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişki: İş Becerikliliği ve Akış Deneyiminin Seri Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. *19*(40): 413-436.

Erhan, T. (2021). İşyeri Mutluluğu: Bir Kavram İncelemesi. *Opus International Journal Of Society Researches*. 17(38): 5686-5712.

Erkol Bayram, G. (2018). Turist Rehberlerinde Duygusal Zekâ, Motivasyon, Performans İlişkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 6(1), 43-58.

Eryılmaz, A. (2014). Üniversite Öğrencileri İçin Geliştirilen Öznel İyi Oluşu Artırma Programının Etkililiğinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. *1*(31): 111-128.

Eryılmaz, A. ve Doğa, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğının Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*. *15*(1): 49-55.

Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2010). Öznel İyi Oluş ile Algılanan Kontrol Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*. 9(3): 952-959.

Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2011). Investigating of The Subjective Well-Being Based On Gender, Age and Personality Trait. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*. 4(36): 139-149.

Eryilmaz, A. (2009). Ergen Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. *7*(4): 975-989.

Ferrer-i-Carbonell, A. (2005). Income and Well-Being: An Empirical Analysis of The Comparison Income Effect. *Journal of Public Economics*. 89(5): 997-1019.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*. *7*(2): 117-140.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*. 12 (4): 384-412.

Fisher, C. D. (2003). Why do Lay People Believe that Satisfaction and Performance are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*. 24(6): 753-777.

Fredrickson, B. L. ve Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Wellbeing. *Psychological Science*. 13: 172–175.

Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (And Why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*. 9(2): 103-110.

Gencer, N. (2018). Öznel İyi Oluş: Genel Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. *11*(3): 2621-2638.

Gerdtham, U. G. ve Johannesson, M. (2001). The Relationship Between Happiness, Health, and Socio-Economic Factors: Results Based on Swedish Microdata. *The Journal of Socio-Economics*. *30*(6): 553-557.

Gilchrist, J. D., Gohari, M. R., Benson, L., Patte, K. A. ve Leatherdale, T., (2023). Reciprocal Associations Between Positive Emotions and Resilience Predict Flourishing Among Adolescent: *Health Promotion And Chronic Disease Prevention in Canada: Research, Policy And Practice*. *3*(7): 313-320.

Göçen, G. (2024). Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim İlişkisi: Yetişkinler Üzerine Bir Araştırma. *Toplum Bilimleri Dergisi*. (13): 97-130.

Göçer, A. (2019). Türkçe Eğitiminde Ölçme ve Değerlendirmenin İşlevselliğine Etki Eden Önemli Bir Uygulama Tekniği Olarak Geribildirim Kullanımı. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. *9*(1): 111-126.

Gömleksiz, M. N., ve Serhatlıoğlu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 173(173): 99-128.

Gözel, G., Atmaca, G. D., ve Durat, G. (2017). Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ile İş Performansları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 3(1): 11-16.

Grossmeier, J., Viswanath, K., Kubzansky, L. D., Black, H., Greenberg, S., Saulsgiver, K. ve O'brien, N. (2019). Editor's Desk: The Why and How Of Addressing Employee Happines: *American Journal of Health Promotion*. *33*(8): 1209-1226.

Gültekin, Z. ve Polatcı, S. (2022). İş Güvencesizliğinin Psikolojik İyi Oluşa ve Performansa Etkisinde Meslekî Bağlılığın Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. (34): 19-36.

Gümüş, Z., Keskin, R. ve Tarhan, N. (2022). PERMA Modeline Göre Pozitif Psikoloji Eğitiminin İyi Oluş Üzerine Etkisi. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (14): 1-12.

Güzel, B., Karabacak, G. ve İşçi, C. (2020). Turizm Çalışanlarında İş Doyumu ve Bütünleşme: Akış Kuramı Yaklaşımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. *18*(37): 445-470.

Güzel, D. ve Aydın, G. (2021). Covid-19 Döneminde Uzaktan Çalışma Sisteminde İş Performansını Etkileyen Faktörler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. *3*(2): 128-133.

Hattie, J. ve Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*. 77(1): 81-112.

Hauff, S. ve Rastetter, D. (2021). Good Work. *Management Revue*. 32(3):147-151.

Helvacı, M. A. (2002). The Importance of Performance Appraisal in Performance Managament Process. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (Jfes)*. *35*(1): 155-169.

Hinshaw, A.S. (2000). Invited Lecture: Nursing Education in the 21st Century for the United States: Health Care and Professional Factors 25th Congress of the Japanese Society of Nursing Research. *Journal of Japanese Society of Nursing Research.* 23(1): 25-40.

Hosie, P. J. ve Sevastos, P. (2009). Does the "Happy-Productive Worker" Thesis Apply To Managers? *International Journal Of Workplace Health Management*. 2(2): 131-160.

Işık, M. ve Uygun, N. (2023). Esnek Çalışma Uygulamalarının Öznel İyi Oluş ve İş Tatminine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.15(3): 229-242.

Jang, S. J. (2009). The Relationships of Flexible Work Schedules, Workplace Support, Supervisory Support, Work-life Balance, and the Well-being of Working Parents. *Journal of Social Service Research*. *35*(2): 93-104.

Kara, A. (2010). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminin Orta Kademe Yöneticilerin iş Başarısına Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi. 11*(1): 43-50.

Kaufman, S. B. (2023). Self-Actualizing People in the 21st Century: Integration with Contemporary Theory and Research on Personality and Well-being. *Journal of Humanistic Psychology*. *63*(1): 51-83.

Keldal, G. (2015). Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği'nin Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Journal of Happiness ve Well-Being*. 3(1): 103-115.

Keyes, C. L., Dhingra, S. S. ve Simoes, E. J. (2010). Change In Level of Positive Mental Health as a Predictor of Future Risk of Mental Illness. *American Journal of Public Health*. 100(12): 2366-2371.

Khaw, D. ve Kern, M. (2014). A Cross-Cultural Comparison of The PERMA Model of Well-Being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*. 8: 10-23.

Kırbaç, M., Balı, O. ve Macit, E. (2017). Eğitim Sisteminde Geri Bildirim ile İlgili Öğretmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. *4*(7): 57-74.

Kırpık, G. (2020). The Concept of Employee's Happiness in Human Resources Management: A Systematic Literature Review. *Business ve Management Studies: An International Journal*. *8*(3): 2750-2775.

Koca, F., ve Dadandı, İ. (2019). Akademik Öz-Yeterlik ile Akademik Başarı Arasındaki İlişkide Sınav Kaygısı ve Akademik Motivasyonun Aracı Rolü. *İlköğretim Online*, 18(1), 241-252.

Koca, S. ve Yıldız, S. M. (2018). Futbol Hakemlerini Strese İten Faktörler, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 195-207.

Korer, E. ve Alpullu, A. (2020). Racketlon Sporcularının Akış Kuramı Boyutunda Farklılıkların İncelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*. 4(2): 97-105.

Kowal, J. ve Fortier, M. (1999). Motivational Determinants of Flow: Contributions From Selfdetermination Theory. *Journal of Social Psychology*. 139 (3): 355-369.

Kumkum, K., Singh, R. N. ve Rajpoot, Y. (2016). Impact of Job Stress and Social Support on Job Satisfaction Among Academic Staff. *Opus: Hr Journal*. *7*(1): 72-82.

Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. *62*(04): 141-178.

Küçük, Ö. ve Çakıcı, A. (2018). İşyeri Kabalığının Öznel İyi Oluş Haline Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*. *5*(1): 75-87.

Laguna, M., Chilimoniuk, B., Purc, E., ve Kulczycka, K. (2022). Job-Related Affective Well-Being in Emergency Medical Dispatchers: The Role of Workload, Job Auton-omy, and Performance Feedback. *Adv Cogn Psychol*. *18:* 243-250.

Laine, P. A. ve Rinne, R. (2015). Developing Wellbeing at Work: Emerging Dilemma: *International Journal of Wellbeing*. *5*(2): 91-108.

Leary, M. R. ve Baumeister, R. F. (2000). The Nature and Function of Self-Esteem: Sociometer Theory. *In Advances in Experimental Social Psychology*. 32: 1-62.

Lee, M. T., Mcneely, E., Weziak-Bialowolska, D., Ryan, K. A., Mooney, K. D., Cowden, R. G. ve Vanderweele, T. J. (2022). Demographic Predictors of Complete Well-Being. *BMC Public Health*. *22*(1): 1687-1697.

Lin, E. (2022). Well-Being, Part 1: The Concept of Well-Being. *Philosophy Compass*. *17*(2): 1-15.

Liu, T. ve Csikszentmihalyi, M. (2020). Flow Among Introverts and Extraverts in Solitary and Social Activities. *Personality and Individual Differences*. 167: 1-8.

Liu, Q. (2024). The Research on The Relationship Between Employee Psychology and Work Performance. *Highlights in Business, Economics and Management*. 37: 241-245.

London, M. ve Smither, J. W. (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture, and The Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*. 12(1): 81-100.

Lovett, N. ve Lovett, T. (2016). Wellbeing in Education: Staff Matter. *International Journal of Social Science And Humanity*. 6(2): 107-112.

Luthans, F. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behaviour*. *23*(6): 695-706.

Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?. *Psychological Bulletin*. 131(6): 803.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., ve Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of GeneralPpsychology*. *9*(2): 111-131.

McCarty, P. A. (1986). Effects of Feedback on The Self-Confidence of Men and Women. *Academy of Management Journal*. 29(4): 840-847.

Mehrotra, S., Tripathi, R. ve Banu, H. (2013). Psychological Well-Being: Reflections on an Elusive Construct and its Assessment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. *39*(2): 189-195.

Merriman, K. K. (2017). Extrinsic Work Values and Feedback: Contrary Effects for Performance and Well-being. *Human Relations*. *70*(3): 339-361.

Mert, İ. S. (2020). Performans Geribildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (38): 133-148.

Mitskidou, P., Mertika, A., Pezirkianidis, C. ve Stalikas, A. (2021). Positive Relationships Questionnaire (Prq): A Pilot Study. *Psychology*. *12*(7): 1039-1057.

Muzaki, F. I., Sari, W. U., Putri, I. K., Arianto, R. S. ve Putra, R. S. (2023). Factors Affecting Performance Employees: Motivation, Leadership, Environment Work, Organizational Culture, and Achievement Work. *Greenomıka. 5*(1): 52-60.

Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(4): 50-79.

Nural, D., ve Kalay, F. (2023). Örgüt Kültürü: Teorik Bir İnceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. *8*(16): 201-217.

Orhan, F. (2005). Bilgisayar Öğretmen Adaylarının, Bilgisayar Kullanma Öz Yeterlik İnancı ile Bilgisayar Öğretmenliği Öz Yeterlik İnancı Üzerine Bir Çalışma. *Eurasian Journal of Educational Research (Ejer).* (21): 173 – 186.

Osman, U. L. U. ve Şimşek, A. (2020). Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Psikolojik İyi Oluşun Çalışanların İş Performansına Etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*. 2(1): 6-12.

Oswald, A. J. (1997). Happiness And Economic Performance. *The Economic Journal*. *107*(445): 1815-1831.

Otacıoğlu, S. G. (2009). Duygusal Zekâ (EI) Üzerine Farklı Eleştiri ve Değerlendirmeler. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(26): 333-345.

Örücü, E., Türk, Z., ve Süngü, A. (2003). KİT'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla-Yatağan Termik Santrali Örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 10*(2): 51-62.

Özen, Y. (2017). Farkında Mıyız? Bilişsel Farkındalık ile Psikolojik İyi Oluşun İçselleşmesi. *Kesit Akademi Dergisi.* (7): 167-189.

Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*. (73): 3-29.

Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. ve Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in Work Environment: *Journal of Business Research*. (115): 469-474.

Pavot, W., Fujita, F. ve Diener, E. (1997). The Relation Between Self-aspect Congruence, Personality and Subjective Well-being. *Personality and Individual Differences*. *22*(2): 183-191.

Peeters, T., Van De Voorde, K. ve Paauwe, J. (2021). Exploring the Nature and Antecedents of Employee Energetic Well-being at Work and Job Performance Profiles. *Sustainability*. *13*(13): 7424.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. *24*(4): 570-581.

Oliveira De Carvalho Santos, P., Madeira, N., Cardoso Joia, D. ve Da Silva Assumpção, F. (2017). Creativity and Innovation for Corporate Happiness Management. *Brazilian Journal of Science And Technology*. 4(3): 1-20.

Özen, Y. (2010). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Öznel ve Psikolojik İyi Oluş Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (4): 46-58.

Plotkın, H. M. (1987). What Makes A Successful Salesperson? *Training and Development Journal*. 41(9): 54–56.

Prakash, N., Alagarsamy, S. ve Hawaldar, A. (2022). Demographic Characteristics Influencing Financial Wellbeing: A Multigroup Analysis. *Managerial Finance*. *48*(9/10): 1334-1351.

Ramaprasad, A. (1983) On The Definition of Feedback. *Behavioural Science*. 28: 4-13.

Renn, R. W. ve Prien, K. O. (1995). Employee Responses to Performance Feedback From the Task: A Field Study of The Moderating Effects of Global Self-Esteem. *Group and Organization Management*. *20*(3): 337-354.

Revelia, M. (2019). Uji Validitas Konstruk Pada Instrumen Ryff's Psychological Well-Being Scale Dengan Metode Confirmatory Factor Analysis (Cfa). *Jp3ı (Jurnal Pengukuran Psikologi Dan Pendidikan Indonesia*. *7*(1): 8-14.

Rombaoa, J. P. ve Heshmati, S. (2023). Mapping The History, Anatomy, and Trajectory of Research on Well-Being in The Psychological Sciences: A Bibliometric Review. 1-56.

Ryan, K. (2018). Öznel İyi Oluş: Genel Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. *11*(3): 2621-2638.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*. 52(1): 141-166.

Ryff, C. D. (1989a). Happiness is Everything, or is it? Explorations on The Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57(6): 1069-1081.

Ryff, C. D. (1989b). In the Eye of The Beholder: Views of Psychological Wellbeing Among Middle-Aged and Older Adult. *Psychology and Aging*. 4(2): 195–210.

Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in The Science And Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 83(1): 10-28.

Ryff, C. D. ve Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies.* 9(1): 13-39.

Ryff, C. D. ve Essex, M. J. (1991). The Interpretation of Life Experience and Well-Being: The Sample Case of Relocation. *Psychology and Aging*. 7: 507-517.

Ryff, C.D. (1995). Psychological Well-being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science.* 4: 99–104.

Ryff, C. D. ve Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. *69*(4): 719.

Sadler, D. R. (1989). Formative Assessment and The Design of Instructional Systems. *Instructional Science.* 18(2): 119-144.

Sahranç, Ü. (2013). Bir Durumluk Akış Modeli: Stres Kontrolü, Genel Özyeterlik, Durumluk Kaygı, Yaşam Doyumu ve Akış İlişkileri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16: 122-144.

Salas-Vallina, A. ve Alegre, J. (2021). Happiness at Work: Developing A Shorter Measure. *Journal of Management and Organization*. 27(3): 460-480.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. ve Fernández, R. (2017). On the Road to Happiness At Work (Haw) Transformational Leadership and Organizational Learning Capability as Drivers of How in a Healthcare Context. *Personnel Review*. 46(2): 314-338.

Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model Of Personality And Job Performance In The European Community. *Journal of Applied Psychology.* 82(1): 30-43.

Sapmaz, F., ve Doğan, T. (2012). Mutluluk Ve Yaşam Doyumunun Yordayıcısı Olarak İyimserlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8(3): 63-69.

Schmutte, P. ve Ryff, C. D. (1997). Personality and Well-Being: Reexamining Methods and Meaning: *Journal of Personality and Social Psychology*. 73(3): 549.

Seligman, M. E. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. *Handbook of Positive Psychology*. 2: 3-12.

Seligman, M.E. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist.* 5: 5–14.

Selim, S. (2008). Life Satisfaction and Happiness in Turkey. *Social Indicators Research*. 88(3): 531-562.

Serbest, S. (2023). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ve Uygulama Örnekleri. *Denetişim*. 28: 104-122.

Sirois, F. (2011). Psychological Health and Well-Being: A Research Agenda for The Eastern Townships. *Journal of Eastern Townships Studies/Revue d'études des Cantons-de-l'Est (jets/rece)*. 37: 79.

Sommer, K. L. ve Kulkarni, M. (2012). Does Constructive Performance Feedback Improve Citizenship Intentions and Job Satisfaction? The Roles of Perceived Opportunities for Advancement, Respect, and Mood. *Human Resource Development Quarterly*. 23(2): 177-201.

Stansfeld. A., Shipley, M. J., Head, J., Fuhrer, R. ve Kivimaki, M. (2013). Work Characteristics and Personal Social Support as Determinants of Subjective Well-Being. *Plos One*. 8(11): 1-8.

Steelman, L. A., Levy, P. E. ve Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*. 64(1): 165-184.

Suh, E., Diener, E. ve Fujita, F. (1996). Events and Subjective Well-Being: Only Recent Events Matter. *Journal of Personality and Social Psychology*. 70(5): 1091.

Suldo: M., Shaffer, E. J. ve Riley, K. N. (2008). A Social-Cognitive-Behavioral Model Of Academic Predictors Of Adolescents' Life Satisfaction. *School Psychology Quarterly*. *23*(1): 56.

Şahin, M., Aydın, B., Sarı, S. V., Kaya, S. ve Pala, H. (2012). Öznel İyi Oluşu Açıklamada Umut ve Yaşamda Anlamın. *Kastamonu Education Journal*. *20*(3): 827-836.

Uygur, A., & Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* (33):189-201.

Şirin, A. ve Ulaş, E. (2015). Ortaokul Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri ile Karakter Eğitimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi.* 13(30): 279-307.

Tağ, M. N. ve Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 15(3): 858-888.

Tang, Y. Y., Tang, R., ve Gross, J. J. (2019). Promoting Psychological Well-Being Through an Evidence-Based Mindfulness Training Program. *Frontiers in Human Neuroscience*. 13: 237-242.

Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk İletişim*. *5*(2): 26-34.

Tekeli, S. ve Paşaoğlu, D. (2012). Türkiye'de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2): 177-189.

Tekne, S., ve Güney, S. (2020). İş Görenlerin Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*. *15*(58): 143-170.

Tuckey, M., Brewer, N. ve Williamson, P. (2002). The Influence of Motives and Goal Orientation on Feedback Seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. *75*(2): 195-216.

Tunç, B. (2022). Seligman'dan İyi Oluşa Farklı Bir Bakış: PERMA Modeli. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(1): 1-15.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. (88): 87-108.

Turan, N. (2018). Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam. *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 37(1): 169-212.

Turner, J., Roberts, R., Proeve, M. ve Chen, J. (2023). Relationship Between PERMA And Children's Wellbeing, Resilience and Mental Health: A Scoping Review. *International Journal of Well-Being*. 13(2): 20-44.

Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 22(1): 239-256.

Ulukuş, K. S. (2003). Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Baş Etme Yolları, *Polis Dergisi*. 9(34): 121-130.

Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (33): 189-201.

Uzun, M., ve Müngen, U. (2011). Çalışma Ortamında Ergonomik Koşulların İşçi Sağlığı Ve İş Kazaları Açısından Önemi. 3. *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu*, 21(23), 311-319.

Veenhoven, R. (1997). Advances in Understanding Happines: Published in French in Revue: Québécoise De Psychologie. 18(2): 1-38.

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P. ve Sacco, P. L. (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From A Longitudinal Study. *Frontiers In Public Health*. 8(103): 1-12.

Wilczyński, A. ve Kołoszycz, E. (2023). Applying The PERMA Model in Employee Wellbeing. *E-Mentor. Czasopismo Naukowe Szkoły Głównej Handlowej W Warszawie*. 99(2): 39-46.

Xing, L., Sun, J. M., ve Jepsen, D. (2021). Feeling Shame In The Workplace: Examining Negative Feedback As An Antecedent And Performance And Well-Being As Consequences. *Journal of Organizational Behavior*. *42*(9): 1244-1260.

Yapıcı, E. C., Alpullu, A., Mametkulyyev, Y. ve Yılgın, A. (2022). Yabancı Uyruklu Bireylerin Serbest Zamanlarındaki Durumlarının Akış Kuramı Bağlamında İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. *9*(1): 1-14.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources.* 8(2): 196-217.

Yeşilçayır, C. (2022). Viktor E. Frankl'ın Yaşam Felsefesi ve Anlam. Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi. 18: 55-67.

Yıldız, S., Dumlu, B. ve İbrahimağaoğlu, Ö. (2021). Demografik Özelliklere Göre Duygusal Emek ve Çalışan İyi Oluş Halindeki Farklılıklar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. (31): 173-192.

Yılmaz, H. ve Ertuğrul, T. A. L. U. (2022). Ergenlerin Covıd-19 Pandemi Stresi Üzerine Akış Kuramına Dayalı Bir Psiko-Eğitim Programı: Deneysel Bir Çalışma. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*. 6(2): 156-174.

Yılmaz, K. (2005). Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi. *Verimlilik Dergisi*. (1): 28-44.

Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1): 35-57.

Yeşil, R. (2011). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk. *İş Ahlakı Dergisi*. 4(2): 23-40.

Yurcu, G. ve Atay, H. (2015). Çalışanların Öznel İyi Oluşunu Etkileyen Demografik Faktörlerin İncelenmesi: Antalya İli Konaklama İşletmeleri Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 4(2): 17-34.

Zuhur, Ş. ve Özpancar, N. (2017). Türkiye'de Kronik Hastalık Yönetiminde Hemşirelik Modellerinin Kullanımı: Sistematik Derleme. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*. *19*(2): 57-74.

TEZLER

Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akın, G. (2014). *İstanbuldaki 4-5 Yıldızlı Otel Personelinin Kurumsallaşma Algısının Öznel İyi Oluş ve Öz Uyum Düzeylerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, M. (2014). *Çalışma Hayatında Motivasyonun Performans ve Verimliliğe Etkisi (Antalya Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydin, K. B. (2005). *Akış Kuramına Dayalı Stresle Başa Çıkma Grup Programının Ergenlerin Stresle Başa Çıkma Stratejilerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aykaç, F. (2016). *Mobbing, Öznel İyi Oluş ve Mesleki Doyum: Psikolojik Danışmanlar Üzerinde Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Bükülmez, K. (2013). *Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C. (2017). *Öznel İyi Oluş ve Motivasyonun Algılanan Özerklik Desteği ve Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ile Modellenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dumludağ, Ö. G. (2011). *Mutluluk ve İktisadi Parametreler Üzerine Bir İnceleme*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, M. (2007). *Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Ergül, A. (2012). *Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Esmer, İ. (2011). *İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürel, B. (2006). *Kuruluşlarda Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarlanması ve Uygulanması Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Izmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Kantarcı, S. (2014). *Çalışma Ortamında Geribildirim ve Sonuçları*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakurt, A. (2009). *Performans Değerlendirme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaymaz, K. (2008). *Geribildirim Sisteminin Çalışan Perfomansı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama.* (Doktora Tezi). Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kocabey, U. (2010). *İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisnas Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köğce, D. (2012). *İlköğretim Matematik Öğretmenlerinin Geri Bildirim Verme Biçimlerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kulaber Demirci, M. (2019). *Evli Bireylerin Öznel İyi Oluş Düzeyleri İle Mizah Tarzları, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Evlilik Uyumu Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Trabzon: Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Malkoç, A. (2011). *Öznel İyi Oluş Müdahale Programının Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeylerine Etkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Oktuğ, B.Z. (2011). *Olumsuz Geribildirim İle Performans Arasındaki İlişki: Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimleri Üzerine Bir Çalışma. (*Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Örs, İ. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı ve Geribildirim Vermenin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Bir Özel Hastane Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polatçı, S. (2011). *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*. (Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saygin, Y. (2008). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek, Benlik Saygısı ve Öznel İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topuz, C. (2013). *Üniversite Öğrencilerinde Özgeciliğin Öznel İyi Oluş ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Fatih Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünüvar, A. (2003). *Çok Yönlü Algılanan Sosyal Desteğin 15-18 Yaş Arası Lise Öğrencilerinde Problem Çözme Becerisine ve Benlik Saygısına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yurtkoru, E. S. (1995). *Üniversite Ortamında Geri İletim*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KİTAPLAR

Armstrong, M. (1996). *Employee Reward*. London: Instıtute of Personnel And Development (Ipd) House.

Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bessant, J. ve Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. England: John Wiley & Sons.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.

Bronstein, J. L. (2023). *The Happiness of The British Working Clas.* California: Stanford University Press.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Clifton, J. ve Harter, J. (2021). *Wellbeing at Work*. California: Simon And Schuster.

Csikszentmihalyi, M. (1977). *Beyond Boredom And Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Halonen, J.S. ve Santrock, J.W. (1996). *Psychology: Contexts Of Behavior*. Boston: Mcgraw Hill Pub.

Hamilton, V., Bower, G. H. ve Frijda, N. H. (Eds.). (1988). *Cognitive Perspectives on Emotion And Motivation*. London: Taylor ve Francis.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Mises, L. V. (1998). *Human Action, Scholars' Edition*. Auburn: Mises Institute.

Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Quinn, R. E. (1990). *Becoming A Master Manager, A Competency Framework***.** New York: John Wiley ve Sons.

Sapancalı, F. (2009). *Toplumsal Açıdan Yaşam Kalitesi*. İzmir: Altın Nokta.

Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Wellbeing.* New York: Random House.

Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

KİTAP BÖLÜMÜ

Argyle, M. (1999). Causes and Correlates of Happiness. *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (*pp. 356-357) New York: Russel Sage Foundation.

Baxter, L.ve Burnell, K. (2022). What Is Wellbeing And How Do We Measure and Evaluate It? *Archaeology, Heritage, And Wellbeing* (pp. 7-25). London: Routledge.

Bryant, P. T. (2021). Evaluation of Performance. *Augmented Humanity: Being and Remaining Agentic in A Digitalized World* (pp.199-223). New York: Spring Nature.

Bulut, S. ve Subaşı, M. (2020). Pozitif Psikolojiye Giriş. *Pozitif Psikoloji* (ss. 1-15). Ankara: Nobel Yayınevi.

Cheremiskina, I. I. ve Samoylichenko, A. K. (2023). Psychological Well-Being of Mothers During Counseling. *Complex Social Systems In Dynamic Environments: Advanced Theories, Innovative Methods, and Interdisciplinary Research Results* (pp. 1255-1264). New York: Springer International Publishing.

Dhingra, A. ve Khan, W. (2023). The PERMA Model Of Wellbeing: A Comprehensive Framework For Enhancing Reminiscence In The Elderly. *Global Perspectives On Health Assessments For An Aging Population* (Pp. 71-81). Pennsylvania: IGI Global.

Fisher, C. D. (2014). Measuring Wellbeing At Work. *Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work* (pp. 9-34). New York: John Wiley & Sons.

Kalvāns, Ē. (2012). Psychologıcal Well–Beıng Content In Today's Psychologıcal Theories. *Education Reform In Comprehensive School: Education Content Research and Implementation Problems* (pp. 9-22). Latvia: Rezekne Academy of Technologies.

Uçkun, C. G., & Kılıç, İ. (2006). *Koçluk ve Mentorluk: Tarihsel Gelişimi, Yöntemleri ve Uygulamaları*. (ss. 12-16). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayınları

Vögele, C. (2022). Health And Well-Being From A Psychological Perspective. *In Wohlbefinden Und Gesundheit İm Jugendalter: Theoretische Perspektiven, Empirische Befunde Und Praxisansätze* (Pp. 11-26). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Warr, P. ve Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. *Handbook of Well-Being* (pp. 1-22). Omaha: University of Nebraska at Omaha.

ÇEVİRİ KİTAP

Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram Araştırma ve Uygulamalar*. Çev. Tayfun Doğan. Ankara: Nobel Yayınevi.

Maslow, A. (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi* (Ss. 106-120). İstanbul: Kuraldışı Yayınları.

İNTERNET KAYNAKLARI

AssisTT Yayınları. (2019). *"Çağrı Merkezi Okulu"*, www.assistt.com.tr, (09.06.24)

WHO. (1948). *WHO Remains Firmly Committed To The Principles Set Out In The Preamble To The Constitution***.** https://www.who.int/about/governance/constitution (21.04.2024).

IIENSTITU. (2023). *Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim*. https://www.iienstitu.com/blog/performans-degerlendirme-ve-geri-bildirim, (9.12.2024).

Müşteri Yönetimi Derneği. *Çağrı Merkezi Nedir?*. https://www.Mdyd.Org.Tr/Cagri-Merkezi-Nedir, (09.06.2024).

Psikoyolculuk. (2023). *İş Yerinde İletişimde Duygusal Zeka ve İlişkilerdeki Rolü*. https://www.psikoyolculuk.com/is-yerinde-iletisimde-duygusal-zeka, (9.12.2024).

Uyumlu Yaşam Akademisi. (2023). *Well-being: İyi bir Hayatın Sırrı*. https://www.uyumluyasamakademisi.com/well-being/well-being-iyi-bir-hayatin-sirri/, (26.5.2024).

EKLER

EK 1: PERMA Ölçeği Madde Toplam İstatistiği

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Genel olarak, ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürmektesiniz? (1: Hiç 10: Tamamen)	154,14	462,031	,568	,844
Ne sıklıkla hedeflerinize ulaşmak için ilerleme kaydettiğinizi hissedersiniz? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	154,14	458,900	,601	,843
Ne sıklıkla yaptığınız işe kendinizi verirsiniz? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	152,87	478,980	,511	,847
Genel olarak, sağlık durumunuz nasıl? (1:Çok Kötü 10:Mükemmel)	153,67	475,003	,495	,847
Genel olarak, ne sıklıkta neşeli hissedersiniz? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	154,15	459,363	,636	,842
İhtiyacınız olduğunda ne ölçüde başkalarından yardım ve destek alabilirsiniz? (1: Hiç 10:Tamamen)	154,68	484,189	,277	,855
Genel olarak, ne sıklıkta endişeli hissedersiniz? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	156,28	519,037	-,060	,869
Kendiniz için belirlediğiniz önemli hedeflere ne sıklıkla ulaşırsınız? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	154,09	459,747	,646	,841
Genel olarak, hayatınızda yaptıklarınızın ne ölçüde değerli ve faydalı olduğunu hissedersiniz? (1: Hiç 10:Tamamen)	153,63	461,571	,672	,841
Genel olarak, ne sıklıkta olumlu hissedersiniz? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	153,90	460,694	,689	,841
Genel olarak, ne ölçüde olaylara karşı heyecanlı ve ilgili hissedersiniz? (1: Hiç 10: Tamamen)	153,91	462,636	,628	,842
Günlük yaşamınızda kendinizi ne kadar yalnız hissedersiniz? (1: Hiç 10:Tamamen)	156,93	528,725	-,143	,874
Mevcut fiziksel sağlık durumunuzdan ne kadar memnunsunuz? (1: Hiç 10: Tamamen)	154,26	457,937	,543	,844
Genel olarak, ne sıklıkta öfkeli hissedersiniz? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	156,44	517,089	-,038	,867
Ne derecede sevildiğinizi hissedersiniz? (1: Hiç 10:Tamamen)	153,59	466,923	,485	,847
Sorumluluklarınızı ne sıklıkla yerine getirebilirsiniz? (1:Hiçbir zaman 10:Her zaman)	152,60	486,192	,459	,849
Genel olarak, ne ölçüde hayatınızın bir yönü olduğunu hissedersiniz? (1: Hiç 10: Tamamen)	153,64	459,644	,642	,842
Kendinizi sizinle aynı yaş ve cinsiyet grubuyla karşılaştırdığınızda sağlık durumunuz nasıl? (1Çok Kötü 5:Mükemmel)	157,35	495,434	,516	,850
Kişisel ilişkilerinizden ne kadar memnunsunuz? (1: Hiç 10:Tamamen)	153,19	472,510	,552	,845
Genel olarak ne sıklıkla üzgün hissedersiniz? (1: Hiç 10:Tamamen)	156,62	529,468	-,159	,870
Ne sıklıkla eğlenceli bir şeyler yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlamazsınız? (1: Hiçbir zaman 10:Her zaman)	153,44	465,567	,506	,846
Her şeyi birlikte değerlendirdiğinizde ne kadar mutlusunuz? (1: Hiç 10:Tamamen)	153,60	461,052	,679	,841
Genel olarak ne ölçüde memnun hissedersiniz? (1: Hiç 10:Tamamen)	153,80	458,547	,726	,840

EK 2: Geri Bildirim Ölçeği Madde Toplam İstatistiği

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yöneticimin verdiği geri bildirimler ileriki çalışmalarıma yön verir.	140,84	867,480	,796	,988
Yöneticimin verdiği geri bildirimler önemsenecek kadar değerlidir.	140,77	866,044	,778	,988
Yöneticimin verdiği geri bildirimler çalışma sürecindeki performansımla ilgili detaylı açıklamaları içerir.	140,83	863,102	,858	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler yaptığım çalışmaları objektif şekilde yansıtır.	140,96	858,350	,857	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler mesleki gelişim için beni teşvik eder.	140,92	858,617	,845	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler müşteri memnuniyeti yaratmamda bana yardımcı olur.	140,86	860,074	,870	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler ihtiyaçlarıma uygun önerileri içerir.	140,94	856,380	,871	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler çağrının akıcı bir şekilde yönetilmesinde bana destek olur.	140,87	861,131	,866	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler güçlü yönlerimi açıklar.	141,03	860,166	,775	,988
Yöneticimin verdiği geri bildirimler zayıf yönlerimi açıklar.	141,16	869,892	,600	,988
Yöneticimin verdiği geri bildirimler performansım hakkında öz değerlendirme yapmamı sağlar.	140,90	860,833	,874	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler yeni çağrı stratejilerini araştırma isteği oluşturur.	141,01	858,052	,847	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler çağrı anındaki davranışlarımın müşteriler üzerindeki etkisini fark etmemi sağlar.	140,92	859,453	,866	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler müşteri kaynaklı istenmeyen davranışların üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.	140,96	858,863	,864	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler şirket içi olumlu öğrenme ortamı oluşturmada bana yardımcı olur.	140,94	857,179	,888	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler müşterilerle etkili iletişim kurmama yardımcı olur.	140,89	859,479	,899	,987
Yöneticimin verdiği geri bildirimler çağrı yönetme sürecini geliştirmede bana yol gösterir.	140,87	859,545	,894	,987
Yöneticim uzmanlık alanımla ilgili konularda geri bildirim verirken görüşümü alır.	141,20	853,580	,781	,988
Yöneticim geri bildirim vermeden önce güven atmosferi oluşturmaya çalışır.	141,05	852,050	,861	,987
Yöneticim etkili çağrı yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	140,94	855,638	,887	,987
Yöneticim geri bildirimlerini kanıtlanabilir verilere dayandırır.	140,92	857,868	,892	,987
Yöneticim performansım ile ilgili beklentilerini önceden açıklar.	140,93	864,125	,798	,988
Yöneticim önceden belirlenen başarı standartları kapsamında geri bildirimde bulunur.	140,93	859,736	,869	,987
Yöneticim geri bildirim verirken yaptığım tüm çalışmaları dikkate alır.	140,97	854,851	,879	,987
Yöneticim verdiği geri bildirimlerin işe yarayıp yaramadığını takip eder.	140,98	856,142	,846	,987
Yöneticim çağrı gözleminde form, çizelge ve rubrik gibi veri toplama araçlarını kullanır.	140,94	858,691	,816	,987
Yöneticim olumsuz eleştirilerinde özenli bir dil kullanır.	140,97	856,162	,804	,988
Yöneticim olumlu davranışları pekiştirici dönütlerde bulunur.	140,97	857,453	,850	,987
Yöneticim aldığım geri bildirimler sonrasında yapacağım çalışmalar için bana yeterli zamanı tanır.	140,95	857,482	,872	,987
Yöneticim uygulanabilir önerilerde bulunur.	140,88	859,600	,892	,987
Yöneticim geri bildirimi yüz yüze görüşerek verir.	141,26	862,762	,661	,988
Yöneticim geri bildirim görüşmelerinde kendimi ifade etmeme olanak tanır.	140,96	856,730	,844	,987
Yöneticim çağrı yönetimi uygulamalarım hakkında zamanında geri bildirim verir.	140,94	858,604	,871	,987
Yöneticim yüz yüze görüşmelerde aktif dinleme stratejilerini kullanır.	140,94	859,863	,822	,987

EK 3: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Anket Formu

Sayın Katılımcılar,

Aşağıda yer alan çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada, çalışma hayatında iyi oluş ile performans geri bildirimi ilişkisi ele alınmaktadır. Gerçek bilgi ve değerlendirmelerinize dayalı desteğinize ihtiyacımız bulunmaktadır. Bilgiler akademik olarak değerlendirilecek ve tez çalışması dışında herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Adınızı yazmayınız. Katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yaşınız: ☐ 15-24 ☐25-44 ☐ 45-64

Cinsiyetiniz:☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durumunuz:☐ Bekar ☐ Evli

Eşin Çalışma Durumu: ☐ Çalışmıyor ☐ Çalışıyor

Eğitim Durumunuz:☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

İşyerinizde Çalışma Süreniz: …… Yıl …. Ay

Kaçıncı iş yerindesiniz? : ☐ 1.nci ☐ 2.nci ☐ 3.ncü ☐ 4.ncü ☐5 ve üzeri

İşinizde/ işyerinizde sizi en çok zorlayan konu/olay/durum vb. nedir?: ……

İşinizde işyerinizde sizi en çok mutlu eden konu/olay/durum vb. nedir?: ……..

		0 Hiç	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10 Tamamen**
1	Genel olarak, ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürmektesiniz?											
2	Ne sıklıkla hedeflerinize ulaşmak için ilerleme kaydettiğinizi hissedersiniz?											
3	Ne sıklıkla yaptığınız işe kendinizi verirsiniz?											
4	Genel olarak, sağlık durumunuz nasıl?											
5	Genel olarak, ne sıklıkta neşeli hissedersiniz?											
6	İhtiyacınız olduğunda ne ölçüde başkalarından yardım ve destek alabilirsiniz?											
7	Genel olarak, ne sıklıkta endişeli hissedersiniz?											
8	Kendiniz için belirlediğiniz önemli hedeflere ne sıklıkla ulaşırsınız?											
9	Genel olarak, hayatınızda yaptıklarınızın ne ölçüde değerli ve faydalı olduğunu hissedersiniz?											
10	Genel olarak, ne sıklıkta olumlu hissedersiniz?											
11	Genel olarak, ne ölçüde olaylara karşı heyecanlı ve ilgili hissedersiniz?											
12	Günlük yaşamınızda kendinizi ne kadar yalnız hissedersiniz?											
13	Mevcut fiziksel sağlık durumunuzdan ne kadar memnunsunuz?											
14	Genel olarak, ne sıklıkta öfkeli hissedersiniz?											
15	Ne derecede sevildiğinizi hissedersiniz?											
16	Sorumluluklarınızı ne sıklıkla yerine getirebilirsiniz?											
17	Genel olarak, ne ölçüde hayatınızın bir yönü olduğunu hissedersiniz?											
18	Kendinizi sizinle aynı yaş ve cinsiyet grubuyla karşılaştırdığınızda sağlık durumunuz nasıl?											
19	Kişisel ilişkilerinizden ne kadar memnunsunuz?											
20	Genel olarak ne sıklıkla üzgün hissedersiniz?											
21	Ne sıklıkla eğlenceli bir şeyler yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlamazsınız?											
22	Genel olarak ne ölçüde memnun hissedersiniz?											
23	Her şeyi birlikte değerlendirdiğinizde ne kadar mutlusunuz?											

	Lütfen, aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için **en uygun seçeneği işaretleyiniz. Doğru ya da yanlış yanıt yoktur. Lütfen boş yanıt bırakmayınız.** **Yöneticimin verdiği geri bildirimler**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
24	İleriki çalışmalarıma yön verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	Önemsenecek kadar değerlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26	Çalışma sürecindeki performansımla ilgili detaylı açıklamaları içerir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27	Yaptığım çalışmaları objektif şekilde yansıtır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28	Mesleki gelişim için beni teşvik eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29	Müşteri memnuniyeti yaratmamda bana yardımcı olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30	İhtiyaçlarıma uygun önerileri içerir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
31	Çağrının akıcı bir şekilde yönetilmesinde bana destek olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32	Güçlü yönlerimi açıklar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
33	Zayıf yönlerimi açıklar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
34	Performansım hakkında öz değerlendirme yapmamı sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
35	Yeni çağrı stratejilerini araştırma isteği oluşturur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
36	Çağrı anındaki davranışlarımın müşteriler üzerindeki etkisini fark etmemi sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
37	Müşteri kaynaklı istenmeyen davranışların üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
38	Şirket içi olumlu öğrenme ortamı oluşturmada bana yardımcı olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
39	Müşterilerle etkili iletişim kurmama yardımcı olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
40	Çağrı yönetme sürecini geliştirmede bana yol gösterir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Yöneticim					
41	Uzmanlık alanımla ilgili konularda geri bildirim verirken görüşümü alır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
42	Geri bildirim vermeden önce güven atmosferi oluşturmaya çalışır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
43	Etkili çağrı yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
44	Geri bildirimlerini kanıtlanabilir verilere dayandırır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
45	Performansım ile ilgili beklentilerini önceden açıklar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
46	Önceden belirlenen başarı standartları kapsamında geri bildirimde bulunur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
47	Geri bildirim verirken yaptığım tüm çalışmaları dikkate alır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
48	Verdiği geri bildirimlerin işe yarayıp yaramadığını takip eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
49	Çağrı gözleminde form, çizelge ve rubrik gibi veri toplama araçlarını kullanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
50	Olumsuz eleştirilerinde özenli bir dil kullanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
51	Olumlu davranışları pekiştirici dönütlerde bulunur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
52	Aldığım geri bildirimler sonrasında yapacağım çalışmalar için bana yeterli zamanı tanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
53	Uygulanabilir önerilerde bulunur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
54	Geri bildirimi yüz yüze görüşerek verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
55	Geri bildirim görüşmelerinde kendimi ifade etmeme olanak tanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
56	Çağrı yönetimi uygulamalarım hakkında zamanında geri bildirim verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
57	Yüz yüze görüşmelerde aktif dinleme stratejilerini kullanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK 4: PERMA Ölçeği Kullanım İzni

DİKKAT: Bu e-posta kurum dışından gönderilmiştir.

Kaynağından emin olmadığınız dosyaları açmayınız, bağlantılara (link) tıklamayınız.

Merhabalar,
Ölçeğe toaddan ulaşabilirsiniz. Linkteki 13. satırdaki word dosyasında bilgilere ulaşabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.
Saygılarımla.

Dr. İbrahim DEMİRCİ
Sinop Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı

ELİF YAZ 16 Şub 2024 Cum, 13:25 tarihinde şunu yazdı:

> Merhaba İbrahim Bey,
>
> Ben Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları tezli yüksek lisans öğrencisi Elif Yaz. Doç. Dr. Cemile Çetin hocamın danışmanlığındayım. "Çalışma Hayatında İyi Oluş ile Performans Geribildirimi İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Örneklemi" başlığında yazdığım tezim için; " Beş boyutlu iyi oluş modeli: PERMA Ölçeği Türkçe Formunun geçerlik ve güvenirliği" çalışmanızdaki Perma Modeli ölçeğini tez çalışmamda kullanmak istiyorum.
>
> Konuyla ilgili izniniz ve mümkünse ölçeğin orjinalinin tarafımla paylaşılması hususunda desteklerinizi rica ederim,

EK 5: Geri Bildirim Ölçeği Kullanım İzni

DİKKAT: Bu e-posta kurum dışından gönderilmiştir.

Kaynağından emin olmadığınız dosyaları açmayınız, bağlantılara (link) tıklamayınız.

Merhaba hocam,
Geliştirdiğimiz Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği'ni kaynakçada belirtmek kaydıyla yapacağınız bilimsel çalışmalarda kullanabilirsiniz.

Ölçekle ilgili tüm bilgilere makalemizden ulaşabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Dr. Suphi BALCI

16 Şub 2024 Cum 13:36 tarihinde ELİF YAZ < şunu yazdı:

Merhaba Suphi Bey,

Ben Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları tezli yüksek lisans öğrencisi Elif Yaz. Doç. Dr. Cemile Çetin hocamın danışmanlığındayım. "Çalışma Hayatında İyi Oluş ile Performans Geribildirimi İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Örneklemi" başlığında yazdığım tezim için; " Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması" başlığındaki çalışmanızda geri bildirim ölçeğini tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

Konuyla ilgili izniniz ve mümkünse ölçeğin orjinalinin alt boyutların incelenmesi ve uyarlama yapabilmem için tarafımla paylaşılması hususunda desteklerinizi rica ederim,

Saygılarımla,

İyi Günler Dilerim.

EK 6: Etik Kurul İzni

HİZMETE ÖZEL

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : E-87347630-659-1002751 23.05.2024

Konu : Etik Kurul Kararı Doç.Dr.Cemile ÇETİN,
Elif YAZ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 08.05.2024 tarihli ve E-57485104-399-976342 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınız ile bildirilen başvuru, Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 21/05/2024 tarihli toplantısında değerlendirilmiş ve toplantıda alınan 18 sayılı karar ile Doç.Dr.Cemile ÇETİN ve Elif YAZ tarafından yapılacak olan "Çalışma Hayatında İyi Oluş İle Performans Geribildirimi İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Örneklemi" başlıklı çalışmanın etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş olup, alınan karar Makamınızca onaylanmıştır.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mahmut AK
Rektör V.

- 93803967 - 93803967 - 93803967 - 9

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: A40F3D97-9BA8-4748-93B6-7A18CE21C5D5 Doğrulama Adresi: https://turkiye.gov.tr/dokuz-eylul-universitesi-ebys

Adres: Kültür Mahallesi, Cumhuriyet Blv No:144, 35220 Konak/İzmir
Telefon No : Belgegeçer No :
e-posta : hukuk.musavirligi@deu.edu.tr internet adresi :
https://hukukmusavirligi.deu.edu.tr/
KEP Adresi : dokuzeyluluniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için:Leyla ERTUNÇ
Büro Personeli
Telefon No:(232) 412 11 93

HİZMETE ÖZEL

EK 7: Kurum Uygulama İzni

Merhaba Elif,

Anket uygulamasını belirttiğin çerçevede yapabilirsin.

Çalışmalarında başarılar diliyorum.

Sevgiler.
Sibel

From: ELİF YAZ
Sent: Monday, April 1, 2024 4:04 PM
To: SİBEL YEĞİN
Subject: Tez Anket Çalışmam Hk;

Merhaba Sibel Hanım,

Bildiğiniz üzere Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları alanında yüksek lisans eğitimime tez döneminde devam ediyorum. Bu kapsamda Haziran'a kadar tezimi bitirmem gerekiyor. Tez konum "Çalışma Hayatında İyi Oluş ile Performans Geribildirimi İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Örneklemi" şeklinde. Çalışmamda veri toplama adımında şirketimiz operasyon çalışanlarına aşağıda ilettiğim anket formunu ileterek uygulama yapmak istiyorum.

Hedef kitlem çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanları, anket bu hafta dahil 2-3 hafta kadar açık kalacak (bayram sonrasında da 1 hafta olacak şekilde). Çalışanlara iş mailim üzerinden gönderim sağlamayı planlıyorum. Konuyla ilgili şirketimizden de onay alabilmek için bilgilerinize sunarım,