

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**ÇALIŞANLARIN, İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ MODELLERİ İLE
YÖNETİCİLERİNİN MİZAH TARZLARINA
İLİŞKİN ALGILARININ İŞ TATMİNLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Doktora Tezi

Nilüfer RÜZGAR

İstanbul, Şubat 2018

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN, İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ MODELLERİ İLE
YÖNETİCİLERİNİN MİZAH TARZLARINA
İLİŞKİN ALGILARININ İŞ TATMİNLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Doktora Tezi

Nilüfer RÜZGAR

Danışman: Doç. Dr. Beliz ÜLGEN

İstanbul, Şubat 2018

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

.....

Doktora programı öğrencisi
.....
..... başlıklı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANLADI SOYADI

İMZA

TEZ DANIŞMANI

: Doç. Dr. Beliz UÇEREN

JÜRİ ÜYESİ

: Prof. Dr. Abu Tugba KARABULUT

JÜRİ ÜYESİ

: Doç. Dr. Feyza YILDIZCI

JÜRİ ÜYESİ

: Prof. Dr. Fatma Gülşah GÜRBÜZ

JÜRİ ÜYESİ

: Prof. Dr. Dilem ERGÜN

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum doktora tezi özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

14/02/2018

Nilüfer Rüzgar

ÖZET

ÇALIŞANLARIN, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ İLE YÖNETİCİLERİNİN MİZAH TARZLARINA İLİŞKİN ALGILARININ İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Rüzgar, Nilüfer

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Beliz Ülgen

Şubat, 2018, xviii+ 203 sayfa

Çalışanların, örgütlerde uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modelleri ile yöneticilerinin Mizah Tarzlarına ilişkin algılarının İş Tatminleri üzerindeki etkisi, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Literatürde, hem örgütte uygulanan İKY Modellerinin hem de yöneticiler tarafından kullanılan Mizah Tarzlarının, çalışanların İş Tatminleri üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaya rastlanamamıştır. Araştırmanın, bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde, üretim ve hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmadaki veriler SPSS 20.0 yazılımında çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; üretim sektöründe İlimli İKY Modeli uygulaması arttığında, çalışanların İş Tatmini de artmaktadır. Buna karşılık, İlimli İKY Modeli uygulaması arttığında, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı kullanmalarına ilişkin algıları azalmaktadır. Katı İKY Modeli uygulaması arttığında ise, çalışanların İş Tatmini azalmakta ve çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı kullanmalarına ilişkin algıları artmaktadır.

Araştırmanın hizmet sektörüyle ilgili bulgularına göre ise; İlimli İKY Modeli uygulaması arttığında, çalışanların İş Tatmini de artmaktadır. Buna karşılık, İlimli İKY Modeli uygulaması arttığında, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı kullanmalarına ilişkin algıları azalmaktadır. Benzer şekilde, İlimli İKY Modelleri uygulaması arttığında, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzı kullanmalarına ilişkin algıları azalmaktadır.

Anahtar kelimeler: *İKY Modelleri, Mizah Tarzları, İş Tatmini*

ABSTRACT

INVESTIGATING THE IMPACT OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS ABOUT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODELS AND THEIR MANAGERS' HUMOR STYLES, ON THEIR JOB SATISFACTION

Rüzgar, Nilüfer

Business Administration Department, Doctoral Dissertation

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Beliz Ülgen

February, 2018, xviii+ 203 pages

The object of this research is, investigating the impact of employees' perceptions about Human Resources Management (HRM) Models and their managers' Humor Styles, on Job Satisfaction. In literature, there cannot be found any researches on the impact of HRM Models and managers' Humor Styles, on employees' Job Satisfaction. In this sense, this research is thought to make contribution to the current literature. The population of the research is the employees of production and service sectors, in the city of Bursa. The data of the research is analysed by SPSS 20.0 package programme, by using multiple regression analysis.

According to the findings of the research, in production sector, when the application of Soft HRM Model increases, level of employees' Job Satisfaction increases as well. In addition to this, as the application of Soft HRM Model increases, employees' perceptions about their managers' using Self-Defeating Humor Style, decreases. On the other hand, in the organizations that apply Hard HRM Model, employees' Job Satisfaction decreases, while their perceptions about managers' using Self-Defeating Humor Style, increases.

According to the findings in terms of service sector, when the application of Soft HRM Model increases, the level of employees' Job Satisfaction increases in accordance. In addition to this, when the application of Soft HRM Model increases, employees' perceptions about their managers' using Self-Defeating Humor Style, decreases. Furthermore, when the application of Soft HRM Models increases, employees' perceptions about their managers' using Agressive Humor, decreases.

Key words: HRM Models, Humor Styles, Job Satisfaction

ÖNSÖZ

Bu doktora tezi yaklaşık 3 yıllık bir çalışmanın ürünüdür. Tez konumu belirleme aşamasında beni yönlendiren, tez yazım sürecinde benden fikir, yorum ve desteğini esirgemeyen çok değerli tez danışmanım, canım hocam Doç. Dr. Beliz ÜLGEN'e teşekkürlerin en büyüğünü bir borç bilirim. Değerli hocam Prof. Dr. Tuğba KARABULUT'a tez jürimde yer aldığı için, araştırmamla ilgili verdiği fikir ve önerilerini eksik etmediği için ve her daim desteğini hissettirdiği için minnettarım. Değerli hocam Doç. Dr. Figen YILDIRIM'a, tez jürimde yer aldığı, kıymetli yorum ve önerilerini eksik etmediği için minnettarım. Çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Gülruh GÜRBÜZ ve Prof. Dr. Sinem ERGUN'a, tez jürimde yer almayı kabul ettikleri, tezimi en ince ayrıntısına kadar okuyup fikir ve önerilerini paylaştıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimin araştırma aşamasında model oluşturmadan analizlerle ilgili destek vermeye varıncaya kadar yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Elif GÜNEREN hocama da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Veri analizlerinin yapılma aşamasında çok büyük yardımlarda bulunan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ'a çok büyük teşekkür borçluyum. Analizleri detaylı yorumlama ve literatürümle ilişkilendirme aşamasında adeta kendi tezi gibi ilgilenen, her sorumu bıkmadan yanıtlayan, manevi desteğini her ihtiyacım olduğunda benden esirgemeyip bana pozitif enerji aşılayan çok değerli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Türker TUĞSAL'a çok büyük minnetimi sunuyorum. Literatür taraması yaparken bana kaynak temin eden, konuya ilişkin sohbetiyle beni aydınlatan değerli dostum Zeynep KARAALIOĞLU'na, tez yazma sürecindeki sinir ve stresime peygamber sabrıyla katlanan tüm arkadaşlarıma, araştırma verilerinin elde edildiği anketlerin ivedilikle toplanıp bana ulaşmasında yardımını esirgemeyen sevgili babam Orhan RÜZGAR'a, ve son olarak tüm bu değerli insanların benim için seferber olmalarını sağlayarak kanatlarını hiçbir zaman üzerimden çekmediği; beni çalışkan, hırslı, idealist ve sabırlı bir birey olarak yetiştirdiği için, cennetin en güzel meleği olan anneciğime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2018

Nilüfer RÜZGAR

İÇİNDEKİLER

Tez Onay Sayfası	ii
Bilimsel Etik Bildirim.....	iii
Özet.....	iv
Abstract.....	v
Önsöz.....	vi
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xvii
Kısaltmalar Listesi.....	xviii
GİRİŞ.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM MODELLERİ.....	6
1.1. Katı İKY Modeli (Michigan Modeli) Tanımı ve Tarihçesi.....	9
1.1.1. Katı İKY Modelinin Faydaları.....	12
1.1.2. Katı İKY Modelinin Sakıncaları.....	13
1.1.3. İKY Fonksiyonlarında Katı İKY Modeli Uygulamaları.....	14
1.1.3.1. Personel Seçme.....	14
1.1.3.2. Performans Değerlendirme.....	15
1.1.3.3. Ödüllendirme.....	17
1.1.3.4. Eğitim ve Geliştirme.....	18
1.1.4. Katı İKY Uygulayan Yöneticilerin Belirgin Özellikleri.....	20
1.2. İlimli İKY Modeli (Harvard Modeli) İKY Tanım ve Tarihçesi.....	22
1.2.1. İlimli İKY Modelinin Faydaları	28
1.2.2. İlimli İKY Modelinin Sakıncaları.....	29
1.2.3. İKY Fonksiyonlarında İlimli İKY Modeli Uygulamaları	30
1.2.3.1. Personel Seçme.....	31
1.2.3.2. Performans Değerlendirme.....	32
1.2.3.3. Ödüllendirme.....	34
1.2.3.4. Eğitim ve Geliştirme.....	35
1.2.4. İlimli İKY Uygulayan Yöneticilerin Belirgin Özellikleri.....	37
2. MİZAH.....	42
2.1. Mizah Algısı ile İlgili Kavramsal Çerçeve.....	42
2.2. Mizah Tanımı ile İlgili Kavramlar.....	45
2.3. Mizahla İlgili Kuramlar.....	48

2.3.1. Üstünlük Kuramları.....	49
2.3.2. Uyumsuzluk Kuramları.....	51
2.3.3. Rahatlama Kuramı.....	53
2.3.4. Psikoanalitik Kuramı.....	54
2.4. Mizah Tarzları.....	57
2.4.1. Katılımcı Mizah (Affiliative Humor).....	58
2.4.2. Kendini Geliştirici Mizah (Self-Enhancing Humor).....	59
2.4.3. Saldırgan Mizah (Aggressive Humor).....	60
2.4.4. Kendini Yıkıcı Mizah (Self-Defeating Humor).....	61
2.5. Mizahın Örgüte Entegre Edilmesi.....	63
2.6. Örgütte Mizah Tarzları Kullanımının Örgütteki Bazı Temel Unsurlar Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	65
2.6.1. Grup Uyumu.....	66
2.6.2. İletişim.....	67
2.6.3. Stres Seviyesi.....	68
2.6.4. Yaratıcılık.....	69
2.6.5. Örgüt Kültürü.....	70
2.6.6. Güç Sahibi Olma.....	72
2.6.7. Sosyal Mesafe.....	73
2.6.8. Bireysel Farklılıklar.....	74
3. İŞ TATMİNİ.....	79
3.1. İş Tatmini ile İlgili Kavramsal Çerçeve.....	79
3.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	85
3.2.1. Bireysel Faktörler.....	86
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	89
3.3. İş Tatmini Boyutları.....	93
3.4. İş Tatmini İle İlişkilendirilebilecek Kuramlar.....	97
3.4.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two- Factor Theory).....	99
3.4.2. Eşitlik Kuramı (Equity Theory).....	100
3.4.3. İş Özellikleri Kuramı (Job Characteristics Theory).....	101
3.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramı (Social Learning Theory).....	102
3.4.5. Hedef Koyma Kuramı (Goal-Setting Theory).....	103
3.4.6. Yüksek Performans Döngüsü Kuramı (High Performance Cycle Theory).....	104

3.4.7. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı (Social Information Processing Theory).....	105
3.4.8. Bütünsel İş Tatmini Kuramı (Holistic Job Satisfaction Theory).....	106
3.5. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları.....	118
4. ARAŞTIRMA.....	112
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	112
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları.....	112
4.3. Önkabuller.....	117
4.4. Anakütle Ve Örneklem.....	118
4.5. Araştırmanın Modeli.....	118
4.6. Ölçüm Aracı.....	119
5. ANALİZ VE BULGULAR.....	121
5.1. Frekans ve Yüzde Dağılımları ile Demografik Bulgular.....	121
5.2. Ölçek Analizleri.....	123
5.2.1. Güvenilirlik Analizleri.....	123
5.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri ve Faktör Yapıları.....	123
5.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	134
5.3.1. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerindeki Etkileri.....	136
5.3.2. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyi Üzerindeki Etkileri.....	138
5.3.3. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyi Üzerindeki Etkileri.....	139
5.3.4. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyi Üzerindeki Etkileri.....	140
5.3.5. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyi Üzerindeki Etkileri.....	141
5.3.6. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerindeki Etkileri	142

5.3.7. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerindeki Etkileri.....	143
5.3.8. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerindeki Etkileri	144
5.3.9. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerindeki Etkileri	146
5.3.10. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkileri.....	147
5.3.11. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri	149
5.3.12. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri.....	150
5.3.13. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri.....	151
5.3.14. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri.....	152
5.3.15. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri	154
5.3.16. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri.....	155
5.3.17. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri	156
5.3.18. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri	157

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
KAYNAKÇA.....	165
EKLER.....	191



TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. İKY'nin İçeriği: Katı ve Ilımlı Model (The Content of HRM: The Hard and The Soft Model).....	41
Tablo 2. Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	122
Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Değerleri.....	123
Tablo 4. Ilımlı İKY Modeline İlişkin Ölçek Maddeleri.....	124
Tablo 5. Katı İKY Modeline İlişkin Ölçek Maddeleri.....	125
Tablo 6. İKY Modelleri KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	126
Tablo 7. İKY Modelleri Açıklanan Toplam Varyans.....	126
Tablo 8. İKY Modelleri Faktör Yükleri.....	127
Tablo 9. Kendini Geliştirici Mizah Tarzına İlişkin Ölçek Maddeleri.....	127
Tablo 10. Katılımcı Mizah Tarzına İlişkin Ölçek maddeleri.....	128
Tablo 11. Kendini Yıkıcı Mizah Tarzına İlişkin Ölçek Maddeleri.....	128
Tablo 12. Saldırgan Mizah Tarzına İlişkin Ölçek Maddeleri.....	129
Tablo 13. Mizah Tarzları KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	129
Tablo 14. Mizah Tarzları Açıklanan Toplam Varyans.....	130
Tablo 15. Mizah Tarzları Faktör Yükleri.....	131
Tablo 16. İş Tatminine İlişkin Ölçek Maddeleri.....	132
Tablo 17. İş Tatmini KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	133
Tablo 18. İş Tatmini Açıklanan Toplam Varyans.....	133
Tablo 19. İş Tatmini Faktör Yükleri.....	133
Tablo 20. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve Ilımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	136

Tablo 21. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve Ilımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	137
Tablo 22. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve Ilımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	137
Tablo 23. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	138
Tablo 24. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	138
Tablo 25. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	139
Tablo 26. Üretim Sektöründe Çalışanların, Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	139
Tablo 27. Üretim Sektöründe Çalışanların, Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	140
Tablo 28. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	140
Tablo 29. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinden Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	141
Tablo 30. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	141
Tablo 31. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	142
Tablo 32. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli Ve Ilımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	142

Tablo 33. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli Ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	143
Tablo 34. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	143
Tablo 35. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	144
Tablo 36. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	144
Tablo 37. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	145
Tablo 38. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	145
Tablo 39. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	146
Tablo 40. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	146
Tablo 41. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	147
Tablo 42. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	147
Tablo 43. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	148

Tablo 44. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	149
Tablo 45. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	149
Tablo 46. Hizmet Sektöründe Çalışanların, Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	150
Tablo 47. Hizmet Sektöründe Çalışanların, Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	150
Tablo 48. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	151
Tablo 49. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	151
Tablo 50. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	152
Tablo 51. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	152
Tablo 52. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	153
Tablo 53. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	153
Tablo 54. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve Ilımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	154
Tablo 55. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve Ilımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	154

Tablo 56. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	155
Tablo 57. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	155
Tablo 58. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	156
Tablo 59. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	156
Tablo 60. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	157
Tablo 61. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Model Özeti.....	157
Tablo 62. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin ANOVA İstatistik Değerleri.....	158
Tablo 63. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkilerinin Katsayılar Tablosu.....	158

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

- Şekil 1.**Romero ve Cruthirds (2006)'in Örgütte Mizah Kullanımı Modeli.....71
- Şekil 2.** Örgütlerde Uygulanan Katı ve İlimli İKY Modellerinin ve Yöneticilerin Mizah Tarzlarına İlişkin Alguların Çalışanların İş Tatminlerine Etkisi Modeli.....118



KISALTMALAR

çev. : Çeviren

Ed. : Editör

s. : Sayfa

S. : Sayı

C. : Cilt

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

ŞİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

TDK : Türk Dil Kurumu

ÖMM : Örgütsel Mizah Modeli (Organizational Humor Model-OHM)

KOT : Kritik Olay Yöntemi

BGG : Büyüme Gereksinimi Gücü

EQ : Duygusal Zeka (Emotional Quality)

SHRM: İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (Society for Human Resources)

RMG : Hazır Giyim (Ready Made Garment)

MTÖ : Mizah Tarzları Ölçeği

İTÖ : İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index-JDI)

WERS : İşyeri Memnuniyeti Çalışması (Workplace Employment Satisfaction Survey)

GİRİŞ

Örgütler; varlıklarını etkinlikle sürdürebilmek adına, günümüzde sürekli değişmekte olan çevre koşullarına zamanında ve duyarlı bir biçimde uyum sağlama doğrultusunda çaba göstermek mecburiyetinde olmaktadır. Örgütün hem iç hem de dış çevresinin dikkatli ve ayrıntılı analizi ve değerlendirilmesi sonucu alınan kararlar, sektördeki rekabette avantaj ve güç sağlamaktadır. Bir örgütün sektördeki konumunu sağlamlaştırma yönünde gösterdiği tüm çabaların etkili olması, insan kaynaklarının örgütsel etkinliği artırmayı sağlayacak biçimde yönetilmesi ile başarılabilir. Diğer bir deyişle, günümüzde örgütlerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik bir biçimde yönetilmeleri ile gerçekleşebilmektedir (Uyargil, 1997).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin felsefi temelleri, Avrupa'daki endüstri ilişkileri düzenine dayanmakla beraber aslında, Amerika'da, işlevsel paradigma etkisinde gelişmiş olan bir çalışma alanıdır (Dulebohn, Ferris, Gerald ve Stodd, 1995; Orhan, 2010). İKY'nin, bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmasında ve ilerleyerek gelişmesinde etkili olan bu iki kıta, sahip olduğu kültürel dinamikler ve çalışma hayatına ilişkin kanuni düzenlemeler gibi çeşitli faktörler (Claus, 2003) bakımından birtakım farklılıklar barındırmaktadır. Bu durum, İKY alanında iki farklı (Katı ve İlimli) bakış açısının ve dolayısıyla iki farklı modelin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Drucker, 1996).

Katı Model, İKY üzerindeki stratejik yönetim baskısının yoğunluğunu vurgulamaktadır. "Michigan Modeli" olarak da bilinen bu modelde, örgütün İKY fonksiyonuna ilişkin uygulamaların, örgütün bütünsel stratejisi ile uyumu ön planda bulunmaktadır. Rekabet avantajının bir parçasını oluşturduğu düşünülen çalışanlar, örgüt kaynağı olarak değerlendirilmekte ve dolayısıyla insan kaynağı, üretimin diğer unsurlarıyla eşit pozisyonda görülmektedir. Bu sebeple, insan kaynağının gelişimine, örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesine sağladıkları katkı temel alınarak yatırım yapılmakta; işe yönelik eğitimlere ve kişisel performansa göre değerlendirip ödüllendirmeye önem verilmektedir. Kısacası, örgüt yönetiminin amacı, çalışanları etkin bir biçimde yönetmek ve sıkı bir kontrol mekanizması işletmektir. Katı Model, girişimciliğin ve bireyseliğin egemen olduğu Amerikan geleneğini yansıtmaktadır.

dolayı, modelin uygulandığı örgütlerde endüstri ilişkileri bağlamında da birtakım temel hususlar dikkat çekmektedir. Örnek vermek gerekirse; çalışanlarda sınıf bilinci kolay oluşmamakta, sendikalar muhalif pozisyonda olmakta ve çalışma hayatında devlet müdahalesi yerine işveren otonomisi hâkim olmaktadır (Fombrun, Tichy ve Devanna, 1984; Brewster, 1995; Drucker, 1996; Claus, 2003; Fenton-O’Creevy, Gooderham ve Nordhaug ve Ringdal, 1999).

Avrupa geleneğini yansıtan İlimli Model ise, İKY fonksiyonunun, örgütün diğer birimleriyle etkileşimini ve uyumunu vurgulamaktadır. “Harvard Modeli” olarak da bilinen bu modelde çalışanlara, örgütlerin en değerli varlıkları olarak muamele edilmektedir. Dolayısıyla katılımcı ve takım temelli yönetim, çalışanı yetkilendirme ve güçlendirme gibi uygulamalar ön planda olmakta; örgütsel iletişime, güvene ve bağlılığa önem verilmektedir. İlimli Modelin, endüstri ilişkileri bağlamındaki etkisi ise; dayanışma, işbirlikçi sendikalaşma, profesyonelce tasarlanmış sosyal güvenlik sistemleri ve devletin, çalışma hayatına etkin birtakım yasalarla müdahalesi şeklinde olmaktadır (Beer, Spector, Lawrence, Mills ve Walton, 1985; Brewster, 1995; Drucker, 1996; Tayeb, 2005).

Örgütte Mizah Tarzlarının kullanılmasına gelindiğinde, öncelikle mizaha dair literatürde çeşitli tanımlamaların ve açıklamaların bulunduğu görülmektedir. En temel tanımıyla mizah, sosyal ortamlarda kişisel ifade tarzı olarak ortaya çıkan, kişinin kendisinden veya başkalarından kaynaklanabilen; olumlu veya olumsuz tarzlarda olabilen ve genelde gülmeye sonuçlanan bir duygu durumudur (Martin, Puhlik-Doris, Larse, Gray ve Weir, 2003).

Literatür incelendiğinde; Mizah Tarzlarının *Katılımcı Mizah*, *Kendini Geliştirici Mizah*, *Saldırgan Mizah* ve *Kendini Yıkıcı Mizah* olarak ele alındığı görülmektedir (Tümkaya, 2006; Çeçen, 2007; Kazarian, Martin ve Shahe 2004). Katılımcı ve Kendini Geliştirici Mizah Tarzları *Olumlu* kategoride iken, Saldırgan ve Kendini Yıkıcı Mizah Tarzları *Olumsuz* kategoride yer almaktadır. Katılımcı Mizah, kişinin bireysel ihtiyaçlarının farkında olarak, kendi benliğine ve başkalarının karakterine saygı duyarak geliştirdiği mizah tarzıdır. Kendini Geliştirici Mizah, kişilerin kendi kişisel özellikleriyle birlikte, başkalarının kişisel ihtiyaçlarını da dikkate alarak olumsuz duyguları azaltmada aktif olan mizah tarzıdır. Saldırgan Mizah Tarzı,

kişinin, başkalarına saygı duymaksızın kendi üstünlük ihtiyacını karşılamak amacıyla kullandığı, sosyal normlara uygun düşmeyen bir mizah tarzıdır. Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı ise, kişinin, bireysel ihtiyaçlarını hiçe sayarak, sadece karşısındaki kişileri güldürmeyi amaçlayarak kendisiyle alay etme, kendisini gülünç duruma düşürme durumunu ifade eden mizah tarzıdır (Martin vd., 2003).

Martin vd. (2003), mizahın minimum anlaşmazlıkla sosyal ilişkiler kurmada ve bu ilişkileri sürdürmede çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla mizah, çok önemli birtakım kişilerarası fonksiyonların gerçekleşmesini sağlamaktadır. Olumlu Mizah Tarzlarını kullanan kişilerin, buldukları sosyal ortama dair hissettikleri olumlu duyguları artmaktadır. Buna ek olarak mizah, kişinin çekiciliğini de artırmakta ve böylece kişinin güçlü ilişkiler oluşturmasını sağlamaktadır (Reff, 2006).

Örgütte mizah tarzlarının kullanımının rolüne dair, paylaşılan birtakım düşünceler bulunmaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2012; Ünal, 2014). Bazı araştırmacılar, Olumlu Mizah Tarzlarının kullanıldığı örgütlerde daha mutlu, sağlıklı, yaratıcılığın yüksek, stresin az olduğu bir örgüt ikliminin oluşacağını belirtmektedirler. Böylece, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim daha olumlu ve dolayısıyla etkili hale gelip yaratıcı düşünce ve problem çözme yetkinliği artabilecektir (Morreall, 1991). Buna ek olarak Avolio (1999) mizahın, yöneticilerin sahip olması gereken çok önemli bir özellik ve yetkinlik olduğunu belirtmiştir. Bilhassa Olumlu Mizah Tarzlarını kullanan liderler/yöneticiler, astlarının işe karşı tutumlarını olumlu yönde değiştirip işlerinden daha fazla tatmin duymalarını sağlayabilmektedirler. Olumlu Mizah Tarzlarını kullanan liderler/yöneticiler, astlarının stresli iş ortamında kendilerini daha iyi ve rahat hissetmelerini de sağlayabilmektedirler (Ünal, 2014).

Ancak bazı çalışanlar, yöneticilerinin kullandığı mizah tarzını olumlu algılamak (yöneticinin güç kazanmak için mizahı başarıyla kullandığını düşünmek gibi), bazıları olumsuz olarak algılayabilmektedir (yöneticinin kendini beğenmiş olduğunu düşünmek gibi). Bu bağlamda cinsiyet ve etnik kimlik, kişilerin bu algısını etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgüt içerisinde kullanılan mizahın nasıl algılandığı gözlemlenerek, daha sonraki mizah tarzı kullanımları için daha

sağlıklı seçimler yapılabilmektedir. Burada asıl önemli olan, hangi mizah tarzı kullanılırsa kullanılsın, üretkenliğin ve verimliliğin düşmemesine dikkat edilmesidir (Romero ve Cruthirds, 2006).

Örgütte çalışanların İş Tatmini ise, örgütsel araştırmalarda sıklıkla yer verilmiş bir konudur. İş tatminine dair en yaygın tanım, Locke (1976) tarafından yapılmıştır. Locke'a göre İş Tatmini, kişinin işinden kaynaklı içinde bulunduğu memnuniyet verici ve olumlu duygusal durumdur (Haque ve Taher, 2008). İş Tatmini, kişinin yaptığı işe karşı takındığı tavır olarak da tanımlanmaktadır (Robbins, 1999). Mullins (1993), motivasyonun İş Tatminiyle çok yakın ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Çalışanın ihtiyaç ve istekleri, sosyal ilişkiler, yönetim stili ve kalitesi, iş dizaynı, tazminat, çalışma koşulları, uzun vadede elde edilebilecek fırsatlar gibi faktörler İş Tatmininin belirleyicileri olarak öne sürülmektedir. İş Tatmininin; çalışanın örgütsel bağlılığı, devamsızlık oranı, işten ayrılma oranı gibi durumlar üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır (Byars ve Rue, 1997; Moorhead ve Griffin, 1998).

Bu araştırmada, çalışanların, örgütte uygulanan *Katı ve İlimli İnsan Kaynakları Modelleri* ile yöneticilerinin *Mizah Tarzlarına* ilişkin algılarının, *İş Tatminleri* üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında Bursa'da hizmet sektöründe (oteller) ve üretim sektöründe (tekstil, gıda, otomotiv) faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketler ana kütle olarak ele alınmıştır. Ölçüm aracı olarak Kane, Crawford ve Grant (1999) tarafından Katı ve İlimli İKY Modellerinin örgütlerdeki uygulanma derecesini belirlemek ve İKY etkililiğinin önündeki engelleri tespit etmek adına gerçekleştirilen çalışma temel alınarak, Kidombo, K'Obonyo ve Gakuu (2012) tarafından adapte edilip 38 madde olarak geliştirilen İKY Modelleri Ölçeği; Martin ve Puhlik-Doris (2003) tarafından 32 Madde olarak geliştirilen Mizah Tarzları Ölçeği (MTÖ) ve Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. İlk 3 bölümü oluşturan literatür taraması; *İnsan Kaynakları Yönetim Modelleri, Mizah ve İş Tatmini*, olarak oluşturulmuştur. Yine her bir bölüm kendi içerisinde alt başlıklara ayrılarak detaylara en kapsamlı şekilde yer verilmeye çalışılmıştır. 4. bölümde Araştırma Yöntemi yer almaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve kısıtları, ön kabuller gibi

bilgilere yer verilmiştir. 5. bölümde Analiz ve Bulgular yer almaktadır. Frekans ve yüzde dağılımları ile demografik bulgular, ölçek analizleri, güvenilirlik analizleri, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile faktör yapıları ile araştırmanın modeli ve araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan analiz tablolarına yer verilmiştir. Sonuncu bölümde ise, elde edilen sonuçlara yönelik sonuç değerlendirmesi ve öneriler bulunmaktadır.

Çalışmada üretim ve hizmet sektörünün ayrı olarak ele alınmasının sebebi; hizmetin, fiziksel olarak boyutlandırılmaması, tanımlanamaması ve ölçülememesidir. Bu ayırıcı özellikleri, hizmetin dinamik doğasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber hizmet, insan davranışları ile yönlendirilen faaliyetlerden oluşmaktadır. Oysaki üretim sektöründe üretilen ürünlerin, fiziksel olarak tanımları yapılabilmekte ve boyutları belirlenebilmektedir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, çalışan-müşteri ilişkileri, sadece Halkla İlişkiler gibi örgüt departmanları vasıtasıyla yürütülmektedir. Çalışanların ve müşterilerin, üretilen malın sunumuna kadar karşılaşma fırsatları yoktur. Hizmet sektöründe ise, çalışanlar sıklıkla müşteriler ile yüz yüze iletişim içindedirler. Bu bağlamda, örgüt içerisindeki işleyiş, İKY politikaları, uygulanan Katı ve İlimli İKY Modelleri ve bu modeller bağlamında algılanan Mizah Tarzları ile çalışanların İş Tatmini düzeyleri farklı olmaktadır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM MODELLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni (İKY) oluşturan fikir ve varsayımlar, insan doğasını oluşturan iki zıt görüşü temel almaktadır: “İnsan İlişkileri Hareketi” ve Guest'in (1989) “Katı” ve “İlimli” olarak nitelediği insan kaynakları modellerinin çıkış noktası olan, daha yakın tarihli “Stratejik Yönetim ve İş Politikaları Düşünce Biçimi” (Truss, Gratton, Hope-Hailey ve McGovern, 1997). Bu iki temel görüşü takip eden araştırmacılar, Pfeffer (1994) tarafından desteklenen “En İyi Uygulama” (Best Practice) ve Baird ve Meshoulam (1984) tarafından desteklenen “En İyi Uyum” (Best Fit) gibi ilgili paradigmaları da takip etmişlerdir. Daha yakın bir geçmişte ise, “Yüksek Performans”, “Yüksek Adanmışlık” ve “Yüksek Bağlılık” modelleri bazı araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Yüksek Performans uygulamaları, Fombrun, Tichy ve Devanna (1984)'nın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nden (SİKY) esinlenilip Katı İKY ile ilişkilendirilirken, Yüksek Adanmışlık ve Yüksek Bağlılık modelleri Beer, Spector, Lawrance, Mill ve Walton (1985)'in Harvard modelinden esinlenilmiş ve İlimli İKY ile ilişkilendirilmiştir (Kidombo, K'Obonyo ve Gakuu, 2012).

1980'li yıllara kadar “Fordist-Taylorist” paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları; aynı dönem itibarıyla ortaya çıkıp hızla yayılan küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir boyut ve dolayısıyla giderek artan bir önem kazanmıştır (Tayeb, 2005).

Miller'a göre, İKY'nin stratejik niteliği, örgütün yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik olarak, tepe yönetim tarafından planlanan örgütsel stratejilerin uygulanmasına ilişkin kararlar ve bu kararlardan kaynaklanan belirli birtakım davranışlar ile ilişkilidir (Chew ve Chong, 1999). Bu İKY tanımı, İKY uygulamaları ve örgütsel performansın çeşitli açıları arasındaki ilişkiyi kapsamamasından dolayı son derece ilginç görülmektedir. Bu tanımlama; bu ilişkilerin işe yarar biçimde uygulanabilmesi için; İKY uygulamaları, performans standartları ya da stratejileri ve her ikisinin birbirine bağlanma yollarının elverişli ve geçerli olmasını şart koşmaktadır (Alam ve Mukherjee, 2014).

İKY'nin stratejik boyutunu, daha geniş bağlamda ele alarak “bütünleşme” ve “uyarlama” olarak ifade eden Schuler bu bağlamı, “İKY'nin stratejik yapısı; örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının, firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşmesini amaçlar” şeklinde açıklamaktadır. Schuler tarafından geliştirilen “5P Modeli”, Stratejik İKY'yi beş başlık altında incelemektedir. Bu model, esas itibarıyla İKY'yi “P” harfiyle başlayan beş kavrama dayalı olarak açıklamaya çalışmaktadır. İKY'nin Felsefesi (Philosophy), Politikaları (Policies), Programları (Programmes), Uygulamaları (Practices) ve Süreçleri (Processes) anlamına gelen bu kavramların stratejik açıdan ele alınarak açıklanması, “5P Modeli” olarak adlandırılmaktadır (Schuler, 1992):

İKY Felsefesi, örgütün insan kaynağını nasıl gördüğü ve ele aldığı, insan kaynağının örgütün başarısında oynadığı rol ve yine insan kaynağının nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklamaktadır.

İKY Politikaları, insan kaynağına nasıl davranılması ile ilgili bir rehber olmakla beraber stratejik ihtiyaçları temel alarak şekillenmiş İKY programlarının ve uygulamalarının gelişimi için izlenen yollardır.

İKY Programları, İKY politikaları tarafından şekillendirilen programlardır ve stratejik ihtiyaçlar dolayısıyla gerek duyulan örgütsel değişim çabalarını yönetebilmek için koordine edilmiş İKY gayretlerini içermektedir.

İKY Uygulamaları, İKY politika ve programlarını uygulamak için gerçekleştirilen aktivitelerdir. Kaynak sağlama, öğrenme ve gelişme, performans ve ödül yönetimi, çalışan ilişkileri ve idari görevler gibi eylemleri içermektedir.

İKY Süreçleri, İKY stratejik planlarını ve politikalarını uygulamaya koymak için kullanılan resmi prosedürler ve metotlardır.

Huselid, Jackson ve Schuler ise, İKY'nin stratejik boyutunu, örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan ve insan kaynağı olarak ifade edilen beşeri sermayeyi temin eden tutarlı politika ve uygulamaların planlanması ve hayata geçirilmesi olarak tanımlamışlardır (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997).

Yukarıda değinilen İKY alanındaki stratejik yönelim, Amerikan literatüründe farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Söz konusu yaklaşımlar, Katı (Michigan Modeli) ve Ilımlı (Harvard Modeli) olarak iki farklı modelin oluşmasına temel olmuştur (Wright ve Kehoe, 2007).

Bu iki farklı İKY Modelinin oluşmasına temel olan asıl faktör ise, 1980'lerde, Japonya'nın güçlü bir rakip olarak dünya pazarına girmesiyle gündeme gelen "mükemmellik modelleri"dir. Bu bağlamda, örgütte güçlü bir kültür yaratma çabaları, kadın çalışanların artması, hizmet sektörünün öneminin artması ve ileri teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte işgücü profilinde ve yapılan işin niteliğinde meydana gelen değişimler, İKY yaklaşımlarında farklı bakış açılarına ve yapılanmalara temel oluşturmuştur (Wright ve McMahan, 1992, akt. Yapıcı-Akar, Dirlik, Kıymalıoğlu, Yurtseven ve Boz, 2011).

Mükemmellik modellerinin gündeme gelmesiyle, Peter Waterman 1982 tarihinde "Mükemmellik Arayışı" (In Search of Excellence) isimli bir çalışma yayınlamıştır. Bu çalışmada, "mükemmellik arayışı" vasıtasıyla, yani çalışanlarla ortak değerlere sahip olmaya çalışarak, personel politikalarını stratejilerle ilişkilendirerek ve insan faktörünün örgütün en değerli varlığı olduğu gerçeğini kabul ederek, örgütte hızlı ve çevik bir yapı kurulabileceği, rekabet avantajı kazanılabileceği ve böylece mükemmelliğe ulaşılabileceği belirtilmiştir (Keenoy, 1990). Dolayısıyla örgütlerdeki insan faktörünün önemi yeniden keşfedilmiş, bu keşif, Katı ve Ilımlı İKY Modellerinin bir başka çıkış noktası olmuştur. Tüm bu önermeler, 1984 yılında Fombrun vd. tarafından Michigan Üniversitesi'nde, Beer vd. tarafından da 1985 yılında Harvard Üniversitesi MBA programında, akademik olarak geliştirilmiştir. Böylece Katı ve Ilımlı İKY Modellerinin akademik temelleri atılmıştır (Pettigrew, 1992).

Bununla beraber, modellerin farklılaştığı noktalara bakıldığında, kutuplaşan insan doğasının ve yönetsel kontrol sistemlerinin bu farklılığın temelini oluşturan önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Katı Model (Michigan Modeli), sıkı stratejik kontrol ve McGregor'un "X teorisi"ndeki ekonomik insanı ve stratejik kontrolü temel alırken Ilımlı Model (Harvard Modeli), insanı yine McGregor'un "Y teorisi"ndeki gibi değerlendirmekte ve model, kontrolün örgütsel bağlılık aracılığıyla

elde tutulmasına dayanmaktadır (Hope-Hailey, Stiles, Truss, McGovern ve Gratton, 1997).

Ayrıca, her iki modelin temsil ettiği Amerika ve Avrupa kıtalarının, farklı geleneklere sahip olması da, söz konusu farklılaşmayı belirginleştirmektedir. “Michigan Modeli” olarak da bilinen Katı İKY Modeli, Amerikan geleneğini (Fombrun vd., 1984), “Harvard Modeli” olarak da bilinen İlimli İKY Modeli ise, Avrupa geleneğini (Beer vd., 1985) yansıtmaktadır. Amerikan geleneğine dayanan Katı İKY Modeli, geleneksel personel yönetimi anlayışını temel alarak; Avrupa geleneğine dayanan İlimli İKY Modeli ise, geleneksel endüstriyel ilişkileri temel alarak gelişmiştir (Wright ve Kehoe, 2007).

Katı modelde İKY, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayan faydalı bir araç, insan kaynağı da üretimin diğer fonksiyonlarından farklı olmayan bir örgüt kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Katı (Michigan) İKY Modeli, daha bütüncül bir bakış açısıyla yönetimin görüş ve kararlarını önemseyip desteklemektedir (Hendry ve Pettigrew, 1990). Daha insancıl bir yaklaşıma sahip olan İlimli Modelde ise İKY, örgütün diğer birimleriyle etkileşimini, uyumunu ve aynı zamanda rekabet avantajını sağlayan önemli bir örgüt fonksiyonu, insan kaynağı da, gelişime açık olması nedeniyle örgütlerin en değerli varlığı olarak görülmektedir. İnsan ilişkileri okulunu temel alan İlimli (Harvard) İKY Modeli; iletişim, takım çalışması ve kişisel yeteneklerden azami biçimde faydalanılmasını vurgulamaktadır (Tayeb, 2005).

İlerleyen bölümlerde, Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli hakkında detaylı açıklamalara yer verilmiş, her iki model de tanımları ve tarihçelerine ek olarak faydaları, sakıncaları, İKY fonksiyonlarında kullanımları ve bu modellerin uygulandığı örgütlerdeki yöneticilerin özellikleri bağlamında ele alınmıştır.

1.1. Katı İKY Modeli (Michigan Modeli) Tanımı ve Tarihçesi

Fombrun vd. (1984) tarafından önerilen Katı İKY Modeli, “Michigan Okulu Modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Bu modelin ortaya çıkışında, Alfred Chandler’ın yapısal takip stratejisinden esinlenilmiştir. Buna göre strateji, örgüt içi kararlarda belirleyicidir ve örgütsel yapı, ona bağımlı olan bir değişkendir. Sanayi yapısı ve rekabet şartları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler, stratejiyi etkileyen en

önemli güçlerdir. Bu güçlere bağlı olarak seçilen strateji, işletmenin hangi amaçları gerçekleştirdiğini ve bunun için hangi fonksiyonları yerine getireceğini, dolayısıyla iş bölümünün nasıl yapılacağını belirlenmesini gerektirmektedir. Kısacası, örgüt içindeki farklılaşmanın temelini strateji oluşturmakta ve yapı, stratejiyi takip etmektedir (Chandler, 1962, akt. Ballıoğlu, 2012). Katı İKY Modelinin esas vurgusu da, çalışanlara örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak muamele edilmesidir.

Katı Modelin, bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere, insan doğasının farklılığına dayanan diğer çıkış noktası da McGregor'un "X Teorisi"dir. Bu teoriye göre yönetim, çalışanları tembel ve her fırsatta işten kaçan, çalışmayı sevmeyen kişiler olarak görmektedir. Bu modeldeki vurgu, insanların aynı diğer üretim faktörleri gibi görüldüğü ve dolayısıyla ekonomik kazanç için rasyonel, hesaplanabilir ve araçsal bir şekilde kullanılması gerektiğini belirten "kaynak" boyutu üzerindedir. İnsan kaynaklarını değerlendirmek için araçlar bulmak, ödüller, bireysel performans değerlendirmeleri ve performans ödemeleri gibi uygulamalar önemlidir ve Taylorist düşüncelerin uygulanmasını yansıtmaktadır (Gill, 1999).

Guest (1989), Storey (1992) ve Beardwell, Holden ve Claydon (2004), Katı İKY Modelinin, çevresel analizin yapıldığı ve iş planının insan kaynaklarıyla entegre olduğu kurumsal strateji ve iş politikası düşüncesinden filizlendiğini belirtmektedirler. Bu entegrasyon İKY'ye, etkili üretimi amaçlayan niceliksel, stratejik ve hesaplanabilir bir özellik getirmektedir (Wright ve Kehoe, 2007).

Dış kaynaklara yönelme (outsourcing), yan anlaşmalar ve başka bir örgüte sözleşme ile verilen üretim ve satma yetkisi (franchising) bu modelde, İlimli Modele nazaran daha çok kullanılmaktadır (Brewster, 1995). Katı Modelde, İlimli Modelin aksine, işe alımlar dış işgücü piyasalarından gerçekleştirilmektedir. Örgüt içinde hızlı değişen çevreye hemen cevap verecek yeterliliği geliştirmeye yeteri kadar zaman olmaması nedeniyle bu yeterliliğin dışarıdan sağlanması örgüte yeni bilgi, beceri ve deneyim getirmektedir. Uzun döneme değil, kısa döneme odaklanan Katı İKY Modeli, bu özelliği nedeniyle insan kaynağına yatırım yapmaya isteksiz olmaktadır (Beardwell vd., 2004).

Katı İKY Modelinin en belirgin özelliği olan örgüt stratejilerini gerçekleştirmek adına çalışanların bir araç olarak kullanılmasının yanında, örgüt içerisinde gösterilmesi istenen davranışların benimsetilmesi için ödüllendirmenin ağırlıklı olarak kullanılması da, bu modeli farklılaştıran özelliklerden biridir. Bununla beraber stratejik seçim, stratejik değerlendirme, stratejik ödüllendirme ve stratejik geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, örgütün *stratejik*, *yönetimsel* ve *teknik* olarak üçe ayrılan karar verme seviyelerinde kendisini göstermektedir (Clark, 1999; Fombrun vd., 1984). “Yarar Sağlayan Enstrümantalizm/Faydacı Araçsallık” (Pragmatic Instrumentalism) (Legge, 1995) olarak da adlandırılan Katı İKY Modeli; insan kaynakları politikalarının, sistemlerinin ve uygulamalarının örgüt ve iş stratejisi ile bütünleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Gill, 1999).

Katı (Michigan) İKY Modeli, farklı iş stratejilerinin ve örgüt yapılarının *seçme*, *değerlendirme*, *ödüllendirme* ve *geliştirme* gibi İKY aktivitelerinde zıt stillere yol açabileceğini savunmaktadır. Mesela, tek ürün üreten ve geleneksel bir fonksiyonel yapıya sahip bir örgüt, çalışanlarını onların uzmanlıklarına ve birtakım belirli fonksiyonlarına göre seçmektedir. Böyle bir durumda, çalışan performansı değerlendirmesi, informal ve kişisel kontak kurarak gerçekleşmekte, ödüllendirme sistemi sistematik olmayan bir biçimde fonksiyonlar arasında farklılıklar göstermekte ve çalışanın iş gördüğü fonksiyonel alanla limitli kalmaktadır. Öte yandan, çok boyutlu bir yapı ve ürün çeşitlendirme stratejisini benimsemiş olan bir örgüt, çok daha farklı bir İKY sistemine sahip olmaktadır. Personel seçimi sistematik olmakta, hem fonksiyonel hem de genel yönetim becerilerini ele almaktadır. Değerlendirme sistemi resmi ve kişisel değil, üretkenlik gibi niceliksel ve bireysel performans gibi niteliksel özellikleri ele almaktadır. Ödüllendirme sistemi, çeşitlendirme stratejisine bulunulan katkıya göre ödül vermeyi benimsemekte, kar amaçlarına ulaşıldığı sürece de ek kazanımların ödenmesini sağlamaktadır. Çalışan eğitimi ve geliştirilmesi de, tek ürün stratejisine sahip firmalara nazaran daha karmaşık ve sistematik olmaktadır (Öztoprak ve Lundmark, 2007).

1.1.1. Katı İKY Modelinin Faydaları

Modelin başlıca faydası, pazar performansı ve örgütsel büyümeye olan bağlılığı olarak görülmektedir. Ayrıca, çalışanlar aynı diğer kaynaklar gibi ele alınıp en ekonomik ve en ucuz biçimde elde edilmeye çalışıldığı için masraflar minimize olmaktadır (Ivo, 2006).

Modelin bir diğer büyük avantajı da maliyet etkililiği ve yöneticilerin hızlı kararlar alabilmeleridir. Aynı zamanda, dış kaynaklardan elde etme (outsourcing) yoluyla eleman değişimine gidilmesi, çalışanların kriz dönemlerinde eğitilmesine zaman ayırmak yerine, krizden çıkabilmek adına daha etkili stratejiler oluşturabilmeyi sağlamaktadır. Bu modeli uygulayan örgütler, örgütün iş stratejisiyle uyumlu olmasını garanti edebilmek için çalışan eğitimi ve geliştirilmesine yapılan yatırıma önem vermektedir (Morris, Wilkinson ve Munday, 2000). Katı İKY, örgütün ihtiyaçlarının en önemli ihtiyaç olduğunu ve artan üretkenliğin, yönetimin İKY'yi geliştirmesi için başlıca sebep ve itici güç olduğunu savunmaktadır (Kidombo, 2009).

Bu modelin bir başka güçlü yönü ve avantajı, örgütsel İKY politikalarının tutarlılığını vurgulaması ve tutarlı olarak kurgulanan örgütsel İKY politikaları ile, dış ilişkiler stratejileri ve uygulamaları arasında karşılaştırmalar yapmaya imkân tanınmasıdır. Ayrıca bu model, karmaşık olmayan, uygulaması basit bir döngüye sahiptir. Bu özelliği, halihazırda son derece karmaşık olan İKY doğasının, daha anlaşılır ve açıklanabilir hale getirilmesi için gereken akademik çalışmalara imkân tanımaktadır (Bratton ve Gold, 2003).

Bazı araştırmacılar bu modeli, insan faktörünü göz ardı etmesinden dolayı olumsuz olarak eleştirmektedirler. Ancak başka araştırmacılar, bu modelin sağduyuya dayandığını ve sağduyunun da örgüt başarısı için tek rota olduğunu savunmaktadırlar (Morris vd., 2000). Kimi araştırmacılar da Katı İKY Modelinin, hem yönetimin imtiyazlarını güçlendirmek hem de kötü durumda olan çalışan ilişkilerini meşrulaştırmak için kullanıldığını iddia etmektedirler (Kidombo, 2009).

1.1.2. Katı İKY Modelinin Sakıncaları

Model, rasyonel ve mekanik bir örgütsel karar verme formunda olup gerçekte karar verme sürecinin çok daha karmaşık olmasından dolayı eleştirilmektedir (Price, 2004). Model, aynı zamanda asıl odak noktasının yönetsel aktiviteler olmasından dolayı çalışan ilişkilerini göz ardı etmesi sebebiyle de “tekilci” (unitarist) olarak eleştirilmektedir (Boxall, 1993). Bu yüzden model, İKY’ye “Katı” olarak yaklaşmakta ve çalışanları diğer örgüt kaynaklarından farksız görmektedir (Price, 2004). İnsanlar, örgütün yatırım yaptığı bir kaynak olarak değerlendirilmekte ve örgüt, yaptığı bu yatırımın karşılığını rekabet avantajı olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışanlar, hem sömürülmesi gereken hem de maliyet etkililiği olan kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Bu yüzden çalışanlar son derece katı bir sistemle değerlendirilmekte ve kontrol edilmektedirler (Guest 1989; Legge, 1995).

Kontrol ve baskı yüksek olduğunda, çalışanların bağlılığı ve örgüte duydukları güven düşük olmaktadır. Bu durum da, özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde performansın düşük olmasına yol açmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları neredeyse tamamen ihmal edildiği için de motivasyon eksikliği, düşük bağlılık ve düşük güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların devamsızlık oranları da son derece yüksek olmaktadır. Tüm bu durumlar da düşük performansa sebebiyet vermektedir. Çalışanların performansı, olumlu ya da olumsuz yargılarda bulunan bir sistemle değerlendirilmektedir. İstenilen performansı göstermeyen çalışanlar ise, işten çıkarılmaktadır. Liderlerin otokratik stili benimsemiş olmalarından dolayı örgüt yapısı hiyerarşiktir. Dolayısıyla iletişim de yukarıdan aşağıya doğru olup minimal düzeyde kalmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara sadece rollerine dair bilmeleri gerekenler söylenmektedir (Noon, 1992). Model, sayısaldır ve ekonominin sert dilini kullanarak iletişim kurmayı tercih etmektedir. İnsan kaynağını yönetimin sayısal, hesaplanabilir ve iş stratejisi boyutlarını kullanarak yönetmek, *insan kaynağı muhasebesi* olarak adlandırılmaktadır (Storey, 1989).

Seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme fonksiyonlarına önem verip uygulayan bir modeldir. Bu dört fonksiyonun amacı, örgütsel performansı artırmaktır. Fombrun vd. (1984), önermiş oldukları Katı Modelde, İKY etkinliklerini bu dört faktörle sınırlayarak modelde zayıf bir nokta yaratmışlardır. Bunun sebebi,

örgütsel performans üzerinde etkili olduğuna inanılan *sermayedarların ilgileri, durumsal faktörler* ve *yönetimin stratejik tercihleri* gibi birtakım çevresel faktörlerin ihmal edilmesinin pazar başarısızlığına yol açma ihtimalidir. Dahası, odak noktası insan kaynağı yerine yapılan iş olduğu için, mevcut ve gelecekteki eleman ihtiyaçlarına dair İKY planlaması yapılması minimum seviyede olmaktadır (Ivo, 2006; Kidombo, 2009).

Yapılan ampirik çalışmalar, BT, Citibank, Glaxo, Hewlett Packard ve Lloyds Bank gibi büyük örgütlerde çalışanların, örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına kuvvetli ve etkili bir biçimde yönetilmelerine rağmen, örgütlerin aslında sistematik ve istikrarlı bir biçimde Katı İKY Modelini uygulamadıklarını ortaya koymuştur. Çünkü Katı İKY Modeli uygulayan bir örgüt, çalışanlarına hesaplı bir biçimde davranan bir yönetim stiline sahip, çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmada bir araçtan ibaret olarak gören bir örgüttür. Tepe yönetimi, örgütü rasyonel bir biçimde yönetmeyi ve örgütün stratejisi, yapısı ve İKY sistemleri arasında bir uyum sağlamayı hedeflemektedir (Ivo, 2006).

1.1.3. İKY Fonksiyonlarında Katı İKY Modeli Uygulamaları

Katı İKY Modelinin temelinde, performansı geliştirmek için Fombrun vd. (1984)'nin öne sürdüğü ve insan kaynakları döngüsü olarak adlandırılan dört önemli fonksiyonun gerçekleştirilmesi yatmaktadır. Bunlar *seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme* ve *eğitim/geliştirme*dir.

1.1.3.1. Personel Seçme

İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar; birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirmektedir. Bu durum ise örgütlerde, işe uygun ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010). İKY'de personel seçim uygulamasının amacı, çalışan yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurabilmek adına, çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların kişiliklerini, almış oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları alanları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları işe almaktır. Çalışan ile iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için, kişinin hem yeteneklerinin hem de kişilik yapısının, yaptığı işe uygun olması gerekmektedir.

Eğer çalışanın bu özellikleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa çalışan, işinin gereklerini yerine getirememektedir (Açıkalın,1996).

Personel seçimindeki başarı, diğer İKY uygulamalarının yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role de sahiptir. Dolayısıyla, yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların düzeltilmesi mümkün olsa bile, büyük para ve zaman kaybına sebep olabilmektedir. Bu nedenle, işe yeni alınacak personelin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir (Kidombo vd., 2012).

Katı İKY uygulamasını benimsemiş örgütlerde, personel seçimi, genellikle işin gerektirdiği özellikleri taşıyan kişileri seçip herhangi bir oryantasyon programı uygulamadan, maksimum verim alabilmek adına hemen iş başı yaptırılması biçimindedir. Bunun sonucunda; çalışan işe alışmamakta, henüz işe alışmadan iş yükünün ağırlığıyla karşılaşmakta, iş yükünü taşıyamayan çalışan da hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşebilmekte ve ilerleyen dönemlerde işi bırakma noktasına gelebilmektedir. Buna ek olarak, işin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, çalışma arkadaşlarının da temposunu, verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütün ayakta kalabilmesi, etkin bir personel bulma ve seçme sürecine bağlı olmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010).

1.1.3.2. Performans Değerlendirme

İnsan kaynağı, örgütler için vazgeçilmez bir kaynaktır. Rekabetin yüksek olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda, örgütlerin üstünlük elde etmesinde temel unsur insandır. Bu nedenle, İKY sisteminin bir parçası olan performans yönetim sisteminden (PYS) elde edilen veriler, yöneticiler tarafından örgütün sürekli geliştirilerek rekabet üstünlüğü elde etmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Waldman, 1997).

Katı İKY Modelinde geleneksel performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanları; *basit sıralama yöntemi*, *alternatif sıralama yöntemi*, *kritik olay yöntemi (KOT)* ve *grafik derecelendirme skalaları* olarak sıralanabilmektedir.

Basit Sıralama Yöntemi; ilk olarak örgütte çalışan personeli çalıştıkları bölüme göre ayırmakta, sonrasında her bölümde çalışan personeli tek tek en iyiden en kötüye doğru sıralayarak performansı ölçen bir yöntemdir. Değerlendirme sonunda amirin elindeki listede çalışanlar, en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanmış olmaktadır. Bu yöntem, hem kısa zamanda tamamlanması hem de basit ve ekonomik olması açısından avantajlı görülmektedir. Diğer yandan, tamamen değerlendiricinin kişisel görüşüne dayandırılmasından dolayı nesnel olmamaktadır (Çağ, 2011).

Alternatif Sıralama Yöntemi; 20 kişiden daha az çalışanı olan örgütlerde uygulanan bir yöntemdir. Yöntemin uygulanışı basit sıralama yöntemine benzemektedir ancak, çalışanlar bölümlerine göre ayrılmamaktadır. Öncelikle örgütte çalışan tüm personelin isimleri bir kâğıda yazılmaktadır. Daha sonra listede en iyi olduğu düşünülen çalışan, başka bir listenin en başına, en kötü olduğu düşünülen çalışan ise, aynı listenin en sonuna yerleştirilmektedir. Kalan çalışanlar içinde en iyi ve en kötü olduğu düşünülen personel, aynı şekilde listenin en iyi ikinci ve en kötü ikinci sırasına yerleştirilmektedir. Bu işlem, ilk listedeki bütün personel diğer listeye yerleştirilene kadar sürmektedir (Üzmez, 2012).

Kritik Olay Yöntemi; Flanagan (1954) tarafından psikoloji bülteninde yayınlanan “Kritik Olay Yöntemi,” (The Critical Incident Method) başlıklı çalışma ile, performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak görülmeye başlanmıştır. Flanagan (1954) kritik olay yöntemini, özel öneme sahip olan olayları tanımlayarak ve sistematik olarak tanımlanan kriterleri karşılayarak, insan davranışlarını tanımlayabilmek için oluşturulan bir dizi prosedür olarak tanımlamıştır. Çalışanların iş esnasında yaşadıkları kritik olayların belirlenmesi, çalışan ve değerlendiren arasında bireysel ya da karşılıklı bir süreç olarak gerçekleşebilmektedir (Flanagan, 1954, akt. Castillo, 1997). Dessler (2011)’e göre kritik olay yöntemi, çalışanların işe yönelik olağan olmayan derecede iyi ya da kötü davranış ve tutumlarının kayıt altına alınması ve çalışanlarla beraber bir tarih belirleyerek bu davranışların gözden geçirilmesidir (Dessler, 2011).

Grafik Derecelendirme Skalası/Ölçeği; performans değerlendirmede kullanılan en yaygın yöntemlerden biridir. Bu yöntemde, performans değerlendirmesini yapan kişi, çalışanın belirli bir davranışı, tutumu ya da performans beklentisini ne ölçüde yerine

getirdiğini, bir ölçek üzerinde derecelendirmektedir. Derecelendirme ölçeği formları; belirli bir iş ya da bilgi, sorumluluk ya da yapılan işin kalitesi gibi, performansla ilgili kriterlerle bağlantılı çeşitli ölçeklerden meydana gelmektedir. Ölçeklerde bulunan derecelendirme ve değerlendirme kriterleri; yapılan işin miktarı, olağan çalışma şartları altında gerçekleştirilen iş hacmi, gerçekleştirilen işin kalitesi, titizlik, detaycılık, işe dair sahip olunan bilgi, güvenilirlik, işbirliği yapabilme gibi maddeleri içermektedir. Her ölçekte; yüksekten düşüğe, iyiden kötüye, en etkiliden en az etkiliye gibi ölçek puanları bulunmaktadır. Derecelendirme ölçekleri genellikle; yetersiz, daha iyi olabilir, yeterli, iyi ve mükemmel olarak 5 dereceden meydana gelmektedir (Khanna ve Sharma, 2014).

1.1.3.3. Ödüllendirme

Örgüt çalışanlarının, işlerini hem kendi istekleriyle hem de örgütsel amaçlar doğrultusunda yapmalarını sağlayacak bir örgüt ikliminin var olmasını sağlamak, yönetimlerin en önemli işlevlerinden birisidir. Çalışanların istek ve beklentilerini karşılayabilen bir örgüt iklimi, hem çalışanın iş tatmini seviyesini artırmakta hem de örgütsel verimliliğe olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu noktada, motive etmenin ve ödüllendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Huling, bu konuda yapmış olduğu bir çalışmada, örgüt içerisinde, çalışanları motive etmenin ve ödüllendirmenin önemini şöyle açıklamaktadır;

“hangi ölçekte olursa olsun, ne kadar güçlü bir yönetim biçimi ile hareket edilirse edilsin, bir kuruluşun büyümesi çalışanlarının gelişimine bağlıdır. Çalışanlar açısından insanların öğrenme, mücadele etme, işi ile ilgili olarak kişisel tatmin duyma ve başarısından dolayı tanınma ve ödüllendirilmeye uygun bir ortamın yaratılması çok önemlidir. Aksi halde çalışanların bu tür çalışma ortamını bulacakları yerlere kaymaları kaçınılmaz olacaktır” (Huling, 2000, s. 31, akt. Karatepe, 2012, s. 118).

Katı İKY Modeli, geleneksel yönetim biçimini benimsemesinden dolayı, çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmada araç olarak görmektedir. Bu nedenle, Katı İKY Modelinin uygulandığı örgütlerde, her çalışanın taşıdığı sorumluluğa ve hiyerarşik açıdan örgüt içerisindeki pozisyonuna göre ödüllendirme yapılmaktadır. Sorumluluk

düzeıı, hiyerarşik düzeydeki bir yükselme ile birlikte artarken, ödüllendirme de terfi ile sıkı bir ilişki içerisinde. Bu bağlamda sorumluluk düzeyi, örgüt kaynaklarının kullanım yetkisiyle doğru orantılı olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Katı İKY uygulayan ve daha geleneksel bir yönetim biçimine sahip olan örgütler; sıklıkla risk alan çalışanları cezalandırma, statik bir kültüre sahip olma, başarıdan çok yönetsel bağlılığı ödüllendirme, rutine ve protokollere önem verme, performans ve ücret arasında bağlantı kuramama gibi unsurlarla karakterize edilebilmektedir (Altuntaş, 2013).

1.1.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Çalışan eğitime/geliştirme, kişilerin daha önceden belirlenen hedeflere yönelik bilgi ve beceri kazanmaları için yapılan düzenli ve sistemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Eğitim yoluyla örgütler, çalışanların davranışlarında değişiklik yaratmayı amaçlamaktadırlar. Örgütler; çalışanlarını yeni beceriler, teknik bilgiler, sorun çözme yetenekleri ya da yeni görüş açıları kazanmaları için eğitim faaliyetlerine yönelmektedirler (Üzmez, 2012).

Katı İKY Modelinde geleneksel eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Geleneksel eğitim yöntemleri “İşbaşında Eğitim- On the Job Training” ve “İş Dışında Eğitim- Off the Job Training” olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır. İş hayatındaki eğitimin büyük bir kısmı, hem uygulanmasının kolay oluşu hem de ucuz olmasından dolayı işbaşında verilmektedir. Ancak bazı öğrenme becerileri, iş üzerinde öğrenilemeyecek kadar karmaşıktır. Bu gibi durumlarda da iş dışı öğrenme yöntemlerine başvurulmaktadır (Robbins, 2002).

İşbaşında eğitim yöntemi, işin kendisi ile işin gereklerini öğrenmeyi bağdaştırmaktadır. Günümüzde çok az sayıda iş, hiç değişmeden uzun dönemler boyunca aynı kalabilmektedir. Yeni teknolojilerin kullanımının artmasıyla, her alanda işlerin yapılış yöntemleri değişmektedir. Bu değişim çoğunlukla daha hızlı, daha kaliteli ve daha farklı yöntemlerle iş yapmaya dönük olmaktadır. Bazı işlerde ise, yöntemler değişmiyor gibi görünse de, işi yapanlar değiştiği için, hayatın her alanında yeni teknolojileri kullanmaya alışık olan genç nesil çalışanlar, günlük hayattaki alışkanlıklarını iş hayatına taşımaktadır.

Araştırmalar, çalışanların genellikle tecrübe ederek daha iyi öğrendiklerini ortaya koymaktadır. İşi yapmak için gerekli hareketlerin/eylemlerin yapılarak öğrenilmesinin *işbaşı eğitim* olduğu göz önüne alındığında; öğrenmenin çoğunun iş temelli olduğu görülmektedir. Bununla beraber çalışanlar, iş başında öğrendikleri iş yapma tekniklerini, iş dışında öğrendikleri tekniklere göre daha iyi kullanmaktadırlar. Örneğin, hızlı bir şekilde hatalarından ders çıkarabilmekte ve performansları hakkında geribildirim talep etmektedirler. Bu geribildirimleri sayesinde de, mesleki gelişimleri hakkında fikir sahibi olmaktadır (Cunningham, 2004).

İş dışı eğitimler ise, örgütün dışında ya da içinde, fakat işin yapılış esnasında olmayan eğitimlerdir. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri çalışanlara çeşitli konularda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırmak amacıyla yürütülmektedir. İş dışı eğitimlerin en belirgin özelliği, teorik temelde olmalarıdır. Bu eğitimlerde, bakış açısını geniş tutulmakta, işe dair genel ilke ve kurallar sistematik bir biçimde verilmektedir. Öte yandan, iş dışı eğitimler için çalışanların örgüt dışına veya yurt dışına gönderilmesi, örgüte mali açıdan büyük yük olabilmektedir. Örgüt içinde uygulanması halinde ise, ucuz bir eğitimidir (Sabuncuoğlu, 2000). Bu tür eğitimlerde takım çalışması, liderlik, sorun çözme, stratejik düşünme gibi zor aktarılan yetkinliklerin geliştirilmesi için klasik bilgi aktarım yöntemlerinin yanı sıra; örnek olay, rol oynama, işletme oyunu gibi iş dışı eğitim yöntemleri de kullanılmaktadır (Kaynak, 1998).

İşbaşı eğitimde, çalışan eğitilirken uygulanan yöntemlerin sadece karşılaşılan olayların çözümlerine yönelik olması nedeniyle, genel ilke ve yöntemler üzerinde yeterince durulmayabilmektedir. İş dışı eğitimde ise, bu engel ortadan kalkmaktadır. Dahası, diğer örgütlerden çalışanların da katıldığı eğitim programlarında, çalışan, başkalarının deneyimlerinden de yararlanma olasılığı elde edebilmektedir (Robbins, 2002).

İKY fonksiyonlarında Katı İKY Modeli uygulamalarını özetlemek gerekirse; öncelikle personel bulma ve seçme, örgüt faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve İKY fonksiyonlarının yerine getirilmesinin önkoşulunu oluşturmaktadır. Performans değerlendirme, geleneksel değerlendirme yöntemleriyle

yapılmakta olup Katı İKY Modeli uygulayan yöneticilerin temel görevlerinden olan “kontrol” ün bir gereği olarak görülmektedir. Ödüllendirme bağlamında, Katı İKY Modelinin çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmada araç olarak görmesinden dolayı çalışanın hiyerarşik açıdan örgütsel pozisyonuna göre ödüllendirme yapılmaktadır. Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki amaç ise, çalışanların mevcut performanslarını geliştirmenin yanı sıra, onları gelecekte de getirilebilecekleri pozisyonlarda yüksek performans gösterebilecek şekilde hazırlamaktır. Bu bağlamda Katı İKY Modelinde, işbaşında eğitim ve iş dışında eğitim gibi geleneksel yöntemler kullanılmaktadır. Bu dört İKY fonksiyonu en iyi ve en uygun şekilde uygulandığında, hem bireysel hem örgütsel düzeyde en yüksek performansın elde edilmesi beklenmektedir.

1.1.4. Katı İKY Uygulayan Yöneticilerin Belirgin Özellikleri

Budhwar ve Sparrow (1997); Hope-Hailey vd. (1997); Truss vd. (1997) ve Storey (1992), Katı İKY Modelinde yönetimin hat yöneticilerine (line managers) devredilmesinin faydalarını vurgulamışlardır. Üst yönetim için tek başına ele alınıp anlaşılması çok karmaşık olan konuları belirlemek, daha çok motive edilmiş çalışanlar ve daha etkili kontrol sağlamak, yerel yöneticilerin yerel problem ve şartlara daha çabuk karşılık verebilmesini sağlamak, rutin problemleri en başından belirleyip çözebilmek, stratejik fonksiyonları gerçekleştirmek için uzmanlara daha fazla zaman sağlamak, İKY uzmanlarının tarzlarını gözlemlemek ve gerekli tavsiyeleri vermek, örgütsel etkililiği geliştirmek, yönetici adaylarına karar verme yeteneklerini geliştirme imkanı sunarak onları hazır hale getirmek ve geleneksel merkezi bürokratik personel fonksiyonlarını yeniden yönlendirerek maliyetleri düşürmeye yardımcı olmak, bu faydalardan sayılabilmektedir (Budhwar ve Sparrow, 1997; Hope-Hailey vd., 1997; Truss vd., 1997; Storey, 1992).

Katı İKY Modeli, hat yöneticilerinin insan kaynağını yönetme ve geliştirme, özellikle de kilit sonuçlara olan katkılarını göz önünde bulundurma sorumluluğuna sahip olmaları gerektiğini özellikle vurgulamaktadır (Legge 1995; Keenoy 1990). Bu vurgunun, genellikle daha stratejik talepleri olan, örgütün ihtiyaçlarına ve özellikle de kar etmeye odaklanan Katı İKY ile uyumlu olduğu söylenebilmektedir (Torrington, 1988).

İKY fonksiyonundan ziyade hat yöneticilerinin rolüne verilen önemin daha büyük olması dolayısıyla Katı İKY Modeli, çalışanlar (bireysel ya da takım) ve İKY uzmanları arasındaki alışverişe sıkı sıkıya bağlı olmaktadır. Bundan dolayı Storey, İKY'nin temel olarak -çalışanların zıttına- yöneticilerin yönetimiyle, onların eğitimi ve geliştirilmesiyle, sofistike teknikler kullanılarak seçilmeleriyle ve performans yönetimleri ve kariyer gelişimleriyle ilgili olduğunu öne sürmektedir. İKY'nin uygulanış biçimi hat yöneticileri ve İKY uzmanları arasında paylaştırıldığında, İKY faaliyetlerinin üzerinde büyük bir etki yaratabileceğini de eklemektedir (Storey, 1992).

Bu sıralanan faydalara rağmen, İKY'nin hat yöneticilerine devri birçok örgütte gerçekleştirilmemektedir. Birleşik Krallık'ta bu konuda yapılan araştırmaları inceleyen Truss vd. (1997), İKY'nin hat yöneticilerine devrinin örgüt üzerindeki maliyetleri kısma gerekliliğine yol açması gibi kısa dönemli olumsuzluklarla, İKY uzmanlarının teknik bilgilerinin ve eğitimlerinin yetersizliğiyle ve hat yöneticileri ile İKY uzmanları arasındaki eğitim ve yetkinlik çatışmasıyla kısıtlandığını vurgulamaktadırlar (Truss vd., 1997).

Katı İKY Modeli özetle, rekabete, kişisel ilerlemeye, materyalizme, kar elde etmeye, zorlamaya, kendine güvene ve hareket odaklı uygulamalara değer veren, insanı rasyonel bakış açısı ile ekonomik etmen olarak ele alan, hesaplanmış, kaliteye dönük ve stratejik "akılcı" yönetim anlayışını içeren bir modeldir (Leeds vd., 1994, akt. Baykal, 2007). Modele göre, insan kaynağı da aynen diğer kaynaklar gibi yönetilmeli, ucuza mal edilmeli, en iyi şekilde kullanılmalı, geliştirilmeli ve tamamen sömürülmelidir. İçsel İKY politikalarının dışsal iş stratejileriyle birleştirilip uyumlaştırılması da savunulmaktadır (Ivo, 2006).

Guest (1993), İKY'nin, çalışanın meta olarak görüldüğü uzun dönemli kapitalist geleneği yansıttığını ifade etmektedir. Dolayısıyla ana vurgu, yönetsel çıkarlar; iş stratejisiyle uyumlu bir stratejik yaklaşım benimsemek; İKY geliştirme ve performans yönetimi aracılığıyla insanlardan katma değer elde etmek ve misyon ve vizyon tanımlarında belirtilen iletişim, eğitim ve performans yönetimi süreçleriyle güçlendirilen bir kültüre sahip olmak gibi faktörler üzerindedir (Guest, 1993).

Bu modele göre İKY, içsel ve dışsal çevreye uygun bir biçimde karşılık verebilmelidir. Michigan modelinin “Katı” olarak adlandırılmasının sebebi; stratejik kontrol, örgütsel yapı ve insanları yönetmek için oluşturulan sistemleri temel almasıdır. İnsanları motive etmenin ve ödüllendirmenin önemini onaylasa da, daha ziyade stratejik hedeflere ulaşmak için insanı iyi yönetmenin gerekliliğine odaklanmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000). Bu özellikleri ile modelin Taylorist görüşlerden etkilendiğini söylemek mümkündür (Kidombo, 2009).

Katı Modelin İKY'nin “kaynak” boyutuna odaklanmasını Legge, “Faydacı Araçsallık/Yarar Sağlayan Enstrümantalizm” (Pragmatic Instrumentalism) olarak tanımlamaktadır. Bu model, İKY'nin en önemli özelliklerinden olan insan kaynakları politikalarının, sistemlerinin ve aktivitelerinin, örgüt stratejisiyle entegrasyonuna dikkat çekmektedir. Bu açıdan insan kaynakları; büyük ölçüde bir üretim faktörü, üretim faktörlerini değerlere dönüştüren kaynaktan ziyade iş yapma maliyeti olarak ele alınmaktadır. İnsan kaynağı; yaratıcı enerji kaynağı olarak değil de pasif ve uygun fiyata temin edilip uygun yerlerde çalıştırılması gereken rakamlar ve yetenekler olarak değerlendirilmektedir (Legge, 1995). Katı İKY Modelinin, çalışanların pasif nesnelere indirgenmesinden ve yalnızca örgütün ihtiyacı olduğu yetenekler üzerinden değerlendirilmesinden dolayı bilimsel yönetimle de akrabalığı olduğuna inanılmaktadır (Legge, 1995; Vaughan, 1994; Storey, 1989; Drucker, 1996; Keenoy, 1990, Gill, 1999).

1.2. İlimli İKY Modeli (Harvard Modeli) Tanım ve Tarihçesi

1980'lerin başlarında Harvard üniversitesi, yöneticilerin hem toplumda hem de rekabet çevresinde var olan değişimlerle başa çıkmalarına yardımcı olacak şekilde donatılmalarını sağlayacak yeni bir dersin gerekliliğine karar vermiştir. Buna uygun olarak 1981'de Harvard işletme bölümü, MBA ders programına yeni bir İKY dersi eklemiştir. Bu bağlamda Harvard MBA bölümünden Beer vd. (1985)'in asıl amacı, yöneticilerin İKY'yi anlamaları ve kendi örgütlerinde uygulamalarıdır (Henderson, 2011).

İlimli Modelin kökleri; iletişimi, motivasyonu ve liderliği vurgulayan insan ilişkileri okuluna dayanmaktadır. Storey (1989) tarafından tanımlandığı gibi, çalışanlara değerli birer varlık ve bağlılıkları, uyumları ve yüksek kaliteleri sayesinde rekabet

avantajı kaynağı olarak davranmayı içermektedir. İlimli Model; içselleştirme, iletişim, yüksek bağlılık ve güven yaratacak diğer metotları uygulayarak çalışanların bağlılığını, yani kalplerini ve zihinlerini kazanmanın gereğini vurgulamaktadır. Özen gösterme de yine İlimli Modeli uygulayan örgütlerin kültürünün önemli bir anahtar elementidir. Asıl odak, “karşılıklılık”, yani yönetimin çıkarları ile çalışanların çıkarlarının kesişmesidir. Bu yüzden çoğulcu (pluralist) bir yaklaşımdır. Örgütler, tüm çalışanların ortak örgütsel amaçları paylaştığı ve takım üyelerinin çalıştığı uyumlu ve entegre bir yapıda olmalıdır (Storey, 1989).

İlimli Model; yöneticilerin, çalışanlarının işle iç içe olduğunu ve örgüt tarafından geliştirildiğini görmeyi istedikleri bir bakış açısını temel alarak şekillendirilen, stratejik bir İKY çerçevesidir. Böylece, geleneksel personel yönetiminin olumsuz taraflarının üstesinden gelinebileceğine inanılmaktadır. Bu modelin ana önermeleri (Beer vd., 1985):

- Ekonomik (rekabet koşulları, sahiplik ve kontrol, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgütün büyüme adımları ya da yaşam döngüsünde bulunduğu seviyesi, endüstrinin yapısı), teknolojik (üretim sistemlerinin türü) ve sosyo-politik (ulusal eğitim ve geliştirme sistemleri) faktörlerin İKY stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymak.
- Örgütsel yedek planların (büyüklük, İKY'nin ve İKY stratejilerinin yerleştirilmesi) ve İKY stratejilerinin arasındaki bağı ortaya koymak.

Model, insan kaynakları yönetiminin “insan” boyutu üzerinde durması nedeniyle “Gelişimsel Hümanizm” (Developmental Humanism) olarak da adlandırılmaktadır (Legge, 1995). Modele göre insanlar, örgütün sahip olduğu diğer kaynaklar gibi değildir ve daha maliyetlidir. Bir insan bile örgüt için değer yaratabilir düşüncesinin hâkim olduğu bu model; insanın yaratıcılığı, bağlılığı ve becerisi ile rekabet avantajı sağlayacak olan tek kaynak olduğunu düşünmesi sebebiyle, İKY uygulamalarının (dikkatli seçme, geniş ilgi ve gelişim, uygun ödüller) örgütle bütünleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Brewster, 1995; Gill, 1999).

İlimli İKY Modeli, McGregor'un “Y teorisi”yle de bağdaştırılmaktadır. İlimli Model, çalışanların bağlılığı yüksek olduğunda, en verimli şekilde çalışacaklarını ve dolayısıyla örgütsel performansın artacağını öne sürmektedir (Beaumont, 1992;

Dunham ve Smith, 1979; Guest, 1989; Legge, 1995; Walton ve Lawrance, 1985). Truss, vd. (1997), bir İKY sistemi altında çalışanların sadece örgütün isteklerine uymayacağını, aynı zamanda pozitif ve etkili bir biçimde işverenlerinin amaç ve değerlerine bağlılık göstereceğini, dolayısıyla örgüte katma değer sağlayacaklarını belirtmektedir. İlimli Model, bu bağlılığın çalışanlara güvenildiği, çalışanların eğitildikleri ve geliştirildikleri ve özerk bir şekilde çalışıp işlerini kendileri kontrol etmelerine izin verildiği sürece sürekli olacağını öne sürmektedir (Guest, 1989; Pettigrew, 1992). İlimli Modelin stratejik boyutu Katı Modelin tersine, kontrolün bağlılıktan doğduğunu desteklemektedir (Boxall ve Purcell, 2000).

Esas vurgu; uygun iletişim, motivasyon ve liderlik stilleri kullanılarak çalışanlardan pozitif karşılık alabilmektedir. Böylece, İlimli İKY Modelinin liderlik stili, motivasyon teknikleri, çalışan katılımı ve iş yaşamı kalitesi gibi İKY'nin "insan" boyutuna vurgu yapan örgütsel yaklaşımlara karşılık geldiği anlaşılmaktadır. İlimli İKY Modelinin bütünsel eğilimi, takip eden maddeleri içermektedir (Storey, 1989):

- Çalışanlar ile onları yönetime yakınlaştıracak yönetsel destek aktiviteleri arasındaki ilişkiye karşılık gelen takım uyumu ve bütünlüğü.
- Çalışanları çevreleyen ve örgüt iklimini de içeren iş çevresi şartları. Bu değişken, kalite performansına destek verebilecek olanağa sahip iş çevresini belirlemek için kullanılmaktadır.
- Direkt olarak çalışanların görevleriyle ilgili olan iletişimin doğasını inceleyebilmek amacıyla olan iletişim akışı modelleri.

Ağırlıklı olarak İngiltere'de kabul gören ve Beer vd. (1985)'in analitik çalışmaları tarafından şekillendirilen İlimli (Harvard) Modelde İKY, altı temel unsurdan oluşmaktadır (Bratton ve Gold 2003, Beardwell vd., 2004):

- Durumsal faktörler
- Sermayedarların ilgileri
- İKY politikalarının tercihleri
- İKY sonuçları / çıktıları
- Uzun dönemli getiriler

- Çıktı ya da sonuçların şirket/örgüt ya da sermayedarlara olan doğrudan katkıları ile ilgili geri bildirimler (feedback)

Durumsal faktörler; yönetimin İKY stratejileri içerisindeki seçeneklerini ve bu seçeneklerin örgüt üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. Normatif karakterli bu model; işgücünün özelliklerini, yönetim felsefesini ve emek piyasasındaki düzenlemeleri, “ürün pazarı” ve “sosyo-kültürel mantık” ekseninde bir araya getirmektedir. Analitik açıdan ele alındığında İlimli (Harvard) Modelin, İKY’nin teorisini ve pratiğini, daha uyumlu olacakları bir sistematik yapı içerisinde ele alarak bir araya getirmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır (Beer vd., 1985). Çünkü hem teoride hem de pratikte ihtiyaç duyulacak tüm faktörler, en bilinen haliyle İlimli İKY Modelinde yer almaktadır. İşçi pazarı, sendika temsilciliği, yasalar ve toplumsal değerler gibi faktörleri içeren iş gücü karakteristiğini içermektedir. Ekonomik şartlar, örgütü yönlendiren stratejik konular ve örgütün işleyişini sağlayan yönetim felsefesi gibi iş çevresini oluşturan faktörler de göz önünde bulundurulmaktadır. Teknoloji ve iş sistemleri de, çalışanların verimli ve üretken çalışabilmeleri için değerlendirmeye alınmaktadır. Tüm bunlar; *çalışan etkisi, insan kaynağı akışı, ödül sistemleri ve iş sistemlerinden* oluşan İKY politikası seçimlerine yol açmaktadır (Beardwell vd., 2004).

Sermayedarların ilgileri; hem sermayedarların çalışanlarla hem de çalışanların sendikalarla olan ilişkilerinde, çıkarlarının bir kısmından vazgeçmelerini (ya da karşılıklı fedakârlık yapmalarını) ve dolayısıyla ortak noktalarda uzlaşmanın örgütler bakımından önemini vurgulayan bir faktör olarak açıklanmaktadır. Her ne kadar bu faktör, modeli “tekilci” (unitarist) gibi gösterse de, aslında “çoğulcu” (pluralist) bir özelliğe sahiptir. Model bağlamında ele alındığında, sermayedarların ilgilerini ön plana koyan örgütlerde, çalışanların yanı sıra paydaşların da çıkarlarının göz önünde bulundurulduğu anlaşılmaktadır. Katı modelin tersine, yönetim çıkarlarının altını çizen, niceliksel ve hesaplanabilir bir model olmadığı bir kez daha fark edilmektedir (Beer vd., 1985).

İKY politikalarına ilişkin tercihler; yönetimin, İKY sürecindeki kararlarının ve bu kararların sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerinin, örgütün sınırlılıkları ve seçenekleri arasındaki etkileşiminin bir sonucu olduğunu kabul etmesi anlamını taşımaktadır.

Yani, modele göre örgüt yönetimi, insan kaynakları ile ilgili karar alıp eyleme geçerken, sahip oldukları ve sahip olmadıkları imkânlarla uygun seçimler yapmaktadır. Ayrıca model; İKY'yi, çevresel ve örgütsel faktörlerin (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sosyo-politik gruplar, teknoloji, amaç, hedefler, stratejiler, örgüt yapısı, sistemler) etkilediği, ancak zamanla bu faktörleri etkileme gücü kazanabilecek gerçek bir aktör olarak ele alarak tanımlamaktadır (Beardwell vd., 2004).

İKY çıktıları (sonuçları); İlimli Modelin içerisinde yer alan bir faktör olup örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak gücün, çalışanların yüksek oranda uyumlu olmaları ve örgütsel verimliliğin elde edilmesini sağlayacak olan mal ya da hizmetlerin üretimini gerçekleştirecek performansı göstermeleri olduğunu vurgulamaktadır. Burada asıl vurgulanan nokta; çalışanların, çalışırken nadiren kullandıkları yeteneklere sahip oldukları ve çalışma yoluyla tecrübelerini ve mesleki gelişimlerini artırmak için bir istek duydukları varsayımdır. İKY yöneticilerinin bu noktada; çalışanların bağlılığının nasıl kazanılabileceğine, eğitilmiş ve yetkin çalışanlara sahip olunup olunmadığından nasıl emin olunabileceğine, çalışanların hem birbirleriyle hem de yönetim biçimiyle uyumlarının nasıl sürekli kılınabileceğine ve İş Tatmini sağlamaya çalışırken maliyetin nasıl düşük tutulabileceğine ilişkin soruları sormaları gerekmektedir (Bratton ve Gold, 2003).

Uzun dönemli getiriler; üç farklı düzeye ayrılmaktadır: *bireysel, örgütsel, toplumsal.* Bireysel düzeyde uzun dönemli getiriler, çalışanların farklı çalışma seviyelerinde elde ettikleri psikolojik ödülleri (ücret artışı, kara katılma, prim, statü, kararlara katılım, yetki devri, eğitim vb.) ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel düzeydeki uzun dönemli getiriler, örgütün artan etkinlik düzeyine bağlı olarak, örgütün devamlılığını ifade etmek için kullanılmaktadır. Toplumsal düzeydeki uzun dönemli getiriler ise, çalışanları yaptıkları işte etkili ve başarılı olarak yetiştirmek yoluyla, bazı toplumsal süreç ve amaçları (istihdam, büyüme vb.) gerçekleştirmeye yönelik oluşu ifade etmektedir. Bu sonuçlar, İKY politikalarından kaynaklanarak devam etmekte ve bireysel iyilik ve mutluluk anlamına gelmektedir (Beer vd., 1985).

İlmlı Modelin altıncı faktörü olan *geri bildirim (feedback) /çıktı ya da sonuçların şirket/örgüt ya da sermayedarlara olan doğrudan katkıları ile ilgili geri bildirimler*; İKY politikaları ve tercihlerinin etkisi altındaki durumsal faktörleri (işgücü karakteristikleri, yönetim felsefesi, emek piyasasındaki düzenlemeler vb.) ve sendikalaşmanın toplumsal değer ve yapılarını (işçi pazarı, sendika temsilciliği, yasalar ve toplumsal değerler vb.) ifade etmektedir. Bununla birlikte, uzun dönemli getiriler de durumsal faktörleri, sermayedar ilgilerini ve İKY politikalarını etkileyebilmektedir (Brewster, 1995).

İlmlı İKY Modeli, son derece çekici bir model olarak göze çarpmaktadır. Modelin bütünü, İKY çalışmaları için son derece açık bir analitik model olma niteliğine, modelde yer alan unsurların her biri de tek başlarına analitik ve tanımlayıcı olma özelliğine sahiptirler (Baykal, 2007).

Guest (1989) ikinci bir İlmlı İKY Modeli daha geliştirmiştir. İnsan kaynaklarının temel unsurları olarak yeni önermelerde bulunmuştur. Bunları, çalışanların kendilerini örgüte ortak olarak görmelerini ve dolayısıyla üretkenlik seviyelerinin yüksek olmasını sağlayan *çalışanların örgüte yüksek bağlılığı*; İKY politikaları ile örgüt politikalarının entegre edilmesini önemseyen *stratejik entegrasyon*; örgütün değişimlere hızlı ve etkili karşılık verebilmesi için çalışanların esnek ve uyum sağlayabilir olması anlamına gelen *işgücünün yüksek esnekliği ve uyum sağlayabilmesi* ve ürün ve hizmetlerin en iyi kalitede gerçekleştirilmesini sağlayan *yüksek kaliteli iş gücü* olarak belirlemiştir. Bu İKY unsurlarının; yüksek iş performansı, daha güçlü problem çözme yeteneği, stratejik hedeflerle tutarlı daha büyük değişimler ve maliyet etkililiği gibi arzu edilen İKY çıktılarını getireceğini belirtmiştir (Guest, 1989).

Keenoy (1990), Guest'in modelini çok basit ve gerçek dışı olduğu yönüyle eleştirmektedir. Gerçek iş ortamında bunların uygulanmasının neredeyse imkânsız olduğunu vurgulamaktadır. Buna karşılık olarak ise Guest (1999), Birleşik Krallık'taki İKY politikalarının entegre edilme sürecinin yavaş olduğunu, İlmlı İKY'nın çalışabilmesi için de yöneticilerin sosyal pazar davranışlarını göz önünde bulundurarak iş gücüne de danışmak suretiyle uzun dönemli kararlar almaları gerektiğini söylemektedir (Guest, 1999).

1.2.1. İlimli İKY Modelinin Faydaları

İlimli İKY, çalışanları en değerli örgüt varlığı olarak ele alarak onları rekabet avantajı sağlamada çok kıymetli bir kaynak olarak gördüğü için; çalışanların yüksek bağlılık ve yüksek güven düzeyine sahip olmaları adına ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmada, iletişimi artırmada ve çeşitli motivasyon yöntemleri kullanmaktadır (Storey 1992). Çalışan güçlendirilmesi de çok önemli görülmektedir. Bununla birlikte örgüt içerisindeki kararlara tam katılımlarının sağlanarak söz hakkına sahip olmaları da bu modelin avantajlarından (Armstrong, 2007).

Başka bir deyişle İlimli İKY Modeli, yüksek ekonomik performansı; motive edilmiş, bağlılık düzeyi yüksek ve üretken bir iş gücü aracılığıyla elde etmeyi amaçlamaktadır. Çalışanlar aynı amaç doğrultusunda ve uyumlu bir biçimde çalışmaktadır (Gennard ve Judge 2005). Bu durum, çalışanların kendi bağlılıklarını ve güven düzeylerini dışsal baskılara maruz kalmadan oluşturdukları “yüksek bağlılığın olduğu bir iş sistemi”yle eşit olmaktadır (Walton ve Lawrance, 1985; Wood, 1996).

Beer vd. (1985), İlimli Modeli, çalışan ilişkilerinde daha çoğulcu (pluralist) bir yaklaşıma sahip olan analitik bir model olarak tanımlamışlardır. Yani, örgütlerin ve kişilerin farklı ihtiyaçları değerlendirilip bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmaktadır. İKY politikaları ve diğer örgütsel faktörler arasında daha kavramsal ilişkiler oluşmasını sağlamaktadır. Pettigrew de İlimli İKY Modelinin analitik/çözümcü olan bu boyutunu bir avantaj olarak görmektedirler (Pettigrew, 1992).

İlimli Modelde yatay örgüt yapısına sahip olunması dolayısıyla, paylaşılan güçlü bir örgüt kültürü mevcut olmaktadır. Yöneticilerin benimsediği liderlik tarzı demokratik olup güçlü ve düzenli bir çift taraflı iletişim sistemi benimsenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların büyük resmi görmeleri ve kavramaları sağlanmış olmaktadır. Uzun dönemli iş gücü planlaması yapılmakta ve Katı Modelin tersine çalışanlar, örgüt içerisinde terfi ettirilmektedirler. Değerlendirme sistemleri olumlu ve olumsuz yargılarda bulunmaya odaklanmak yerine, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Benzer şekilde istihdam temelleri de istenilen performansa ulaşılıp ulaşılmadığına değil, davranışlara ve takım uyumuna dayanmaktadır. Tüm bunlar, çalışanların motivasyonunun yüksek olmasını, bağlılık düzeylerinin yüksek ve güçlü

olmasını ve güzel ve olumlu çalışan mülakatları sayesinde istihdam gücünün artmasını sağlamaktadır (Armstrong, 2007).

İlımlı İKY Modeli, müşterek hareket etmeyi gerektiren –müşterek goller, müşterek etkileşimler, karşılıklı saygı, ortak ödülleri ve karşılıklı alınan sorumluluklar-politikalardan oluşmaktadır. Müştereklilik teorileri, bağlılığın sürekli kılınacağını ve dolayısıyla çalışanların gelişimine ve örgütsel performansa olumlu katkı sağlanacağını savunmaktadır (Beer vd., 1985).

Boxall (1993)'ın belirttiği gibi,

“Harvard modeli insan kaynakları politikaları ve diğer örgütsel değişkenler arasındaki bağın kavramsallaştırılmasını daha gelişmiş olarak sunar. Filozofik temelde daha çoğulcudur. İKY stratejisinin iş stratejisiyle bağlantılı olması gerektiği düşüncesi sunulmuştur; ancak iş gücü ve sendikaların isteklerinin değerlendirilmesi ve uzlaşmaya varılmasına olan ihtiyaç da göz önünde bulundurulmaktadır” (Boxall, 1993, s. 654).

1.2.2. İlımlı İKY Modelinin Sakıncaları

İlımlı İKY Modeli, kaynak temelli bakış açısından dolayı ve yönetime daha az odaklanmasından dolayı, maliyetleri artırıp karı düşürebileceği riskini barındırdığı için eleştiriye maruz kalmaktadır. Bunlara ek olarak İlımlı Model, Katı Modelden daha karmaşıktır; çünkü çoklu paydaşlar ve çok boyutlu performans yapılandırılması gibi bağlamsal kavramlarla ilgilidir. Karmaşık olması, çağdaş stratejik İKY araştırmalarında da göreceli olarak popüleritesini kaybetmesine sebep olmaktadır (Brewster ve Boselie, 2013).

İlımlı İKY Modeli, çalışanların bu tür bir uygulamaya geçişe henüz hazır olamayabileceklerinden dolayı bazı örgütler için çok uygun görülmemektedir. Model, büyük bir anlayış ve uygulama yeteneği gerektirmesinden dolayı işlerin istenildiği gibi gitmemesine ve aksaklıklara yol açabilmektedir. Çalışanlar, üretken olmak yerine disiplinsiz davranabilmektedirler. Bu durum, örgütün finansal zorluklara sürüklenmesine sebep olabilmektedir (Kidombo, 2009).

Buna ek olarak İlimli İKY Modeli; yeteneklerin geliştirilmesi, eğitim verme ve performans ödüllendirme gibi uygulamalar sebebiyle maliyetleri artırmaktadır. Ayrıca karar verme aşamasında hem yöneticilerin hem de çalışanların fikirlerinin sentez edilmesi bazen zaman alabilmekte ve kararlar gecikebilmektedir. Sıklıkla çalışanlara danışmak ve fikirlerini almak, işlerin daha uzun sürede yapılmasına neden olabilmektedir. Bununla beraber çalışanlar, kararlara katılmak istemeyebilmekte, yalnızca söylenileni yapıp ödüllendirilmeyi bekleyebilmektedir (Brewster ve Boselie, 2013).

1.2.3. İKY Fonksiyonlarında İlimli İKY Modeli Uygulamaları

İlimli İKY (Harvard) Modelinde, örgütün bütünsel başarısı için, İKY politika ve uygulamalarının, örgütü etkileyen iç ve dış faktörlerle etkileşimi üzerinde durulmaktadır (Tayeb, 2005). Bu kapsamda Beer vd. (1985), İKY politikaları için *insan kaynakları akış sistemi, ödüllendirme, katılım/çalışan etkisi ve çalışma sistemleri* gibi dört faktörün altını çizmektedir. Bu dört faktör, Katı İKY Modelinde uygulanan *seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim/ geliştirme* faktörlerini daha yumuşak ve daha çağdaş olarak ele alıp uygulamaya koymaktadır.

Guest (1989) ise, İlimli (Harvard) Modelin, *insan kaynakları akış sistemi, ödüllendirme, katılım/çalışan etkisi ve çalışma sistemleri* olarak dört faktörden oluşan İKY politika seçimlerini genişleterek yediye çıkarmıştır. Bu yedi politika; *örgütsel iş dizaynı, politika oluşturulması uygulanması ve değişim yönetimi, işe alım seçim ve sosyalleştirme, eğitim ve geliştirmeyi değerlendirme, işgücü akışı, ödüller ve iletişim sistemleridir*. Doğru politika seçimi; bağlılık, yeterlilik ve maliyet etkililiği gibi İKY çıktılarını sağlayabilecek ve uzun vadede bireysel iyilik ve mutluluk, örgütsel etkililik ve toplumsal iyilik ve mutluluk olarak sonuçlanacaktır (Guest, 1989).

1.2.3.1. Personel Seçme

İlimli İKY Modelinde seçme; işe alım, yerleştirme, değerlendirme, terfi ve işten çıkarma gibi faaliyetlerden oluşmakta ve *insan kaynakları akış sistemi* olarak tanımlanmaktadır. *Çalışma/iş sistemleri* politikası başlığı altında da ele alınmaktadır (Guest, 1989).

Çalışma/iş sistemleri; iş tanımı ve tasarımı ile, çalışanların organizasyonunu kapsamaktadır. İnsanların doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, bilgi iletimi aktiviteleri ve teknoloji uygulamalarını içermektedir. İşlerin organize edilmesinin etkili ve üretken bir şekilde yapılması ve dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşabilmesi hedeflenmektedir. İş sistemleri, iletişim kanallarının iyi çalışmasına ve örgütün çeşitli seviyelerinde doğru ve gerekli teknolojinin kullanılmasına önem vermektedir. İş sistemleri, İlimli Modelin bir parçasıdır ve bu yüzden paydaş çıkarlarını, durumsal faktörleri, İKY çıktılarını ve alınan kararların sonuçlarını göz önünde bulundurmadan işleyememektedir (Guest, 1993).

İnsan kaynakları akış sistemi; iş güvenliği, kariyer geliştirme, ilerleme ve adil muamele uygulamalarını kapsamaktadır. Katı İKY Modeline göre çok daha geniş kapsamlı olan bu sistemde İKY; öncelikle örgütün kısa, orta ve uzun vadeli planları doğrultusunda nerede, ne zaman, hangi sayıda ve hangi niteliklere sahip insan kaynağına ihtiyaç duyulduğunu tahmin etmektedir. Daha sonra boş pozisyonları belirlemekte, bu pozisyonların iş gereklerini tanımlamakta ve bu işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri saptamaktadır. Aranılan niteliklere sahip adayların hangi kaynaklardan bulunabileceğini de araştırmaktadır. Sonrasında, belirli adaylara, kariyer siteleri gibi yollar vasıtasıyla ulaşmakta ve örgüte başvurmalarını sağlayarak bir aday havuzu oluşturmaktadır. Oluşturulan aday havuzundan çeşitli yöntemler kullanılarak istenen niteliklere sahip adayları seçmekte, işe yerleştirmekte, işe ve iş ortamına alıştırmaktadır (Yapıcı-Akar vd., 2013).

Guest, bu uygulamayı *işe alım, seçme ve sosyalleştirme* olarak yeniden tanımlamıştır. Buna göre, çalışanların nasıl ve nerede istihdam edileceği, seçileceği ve örgüte dâhil edileceği ile ilgilenilmektedir. Bunu yaparken örgütsel amaçlara ulaşmak her zamanki gibi önceliklidir. Yine de, doğru insanları doğru zamanda doğru yerde istihdam etmekten daha öte bir anlam taşımaktadır ki bu da iş gücünün

örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde örgüte dâhil edilmesidir. Bir örgütün başarılı veya başarısız olmasında rol oynayan en önemli faktör insan kaynağı, yani entelektüel sermayedir. Dolayısıyla, bu sermayenin en doğru kaynaklardan, en detaylı yöntemlerle araştırılıp seçilmesi, İKY'nin uzmanlık alanlarından biridir (Guest, 1989).

Araştırmalar (Beer vd., 1985; Guest, 1989; Tayeb, 2005; Kidombo, 2009), gelişmiş ve belirli bir seviyede başarıya ulaşıp o başarıyı elde tutmayı sağlamış örgütlerin en belirgin özelliklerinin, çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olduklarını ve bu kaynağı da devamlı geliştirdiklerini göstermektedir. Bu tür örgütlerde işe başlamak, çok güç olabilese de, örgütten ayrılma veya çıkarılma oranı oldukça düşük olmaktadır. Bu da İKY'nin başarısını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak; bir örgütte işgücü devir oranının yüksek olması, o örgütte İKY uygulamalarının yetersiz olduğunu ve çalışan tatminsizliği, stres, çatışma gibi problemlerin var olduğunu işaret etmektedir. Bu sebeple personel seçim süreci, örgüt yönetiminin üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur (Gürüz ve Özdemir, 2004).

1.2.3.2. Performans Değerlendirme

İlimli İKY Modelinde geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yol açtığı sorunları ortadan kaldırmak ve performans değerlendirme işlevlerinden elde edilen çıktıları maksimize etmek amacıyla geliştirilen, çağdaş performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde; katılımcılık, geribildirim, gelişim sağlama, somut çıktılar, standartlaşma ve iş performansı ölçme; geleneksel yaklaşımlara göre ayırt edici özellikler olarak görülmektedir. *360° performans değerlendirme*, *öz değerlendirme*, *amaçlara göre değerlendirme* ve *dengelenmiş gösterge* gibi çeşitli performans değerlendirme yöntemleri, İlimli İKY modelinde kullanılan çağdaş yöntemlerdendir (Üzmez, 2012).

360° Performans Değerlendirme Yöntemi; her çalışana üstleri, çalışma arkadaşları, astları ve müşterileri gibi iş ilişkisi içerisinde olduğu ve performansıyla etkilediği kişilerden, performansına dair geribildirim alma olanağı sağlamaktadır. Bu yöntem genellikle orta ve üst düzey çalışanların performansını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Orta ve üst düzey çalışanların rollerinin yoğun ve karmaşık oluşu,

örgütün anlamlı bir değerlendirme yapabilmesi için tüm paydaşlardan veri elde etmesini gerektirmektedir. Bu performans değerlendirme yönteminden elde edilen sonuçlar genellikle, performansı değerlendirilen çalışanlar tarafından eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını planlamak için kullanılmaktadır. Sonuçlar, bazı örgütlerde ödemeler ve terfi gibi yönetsel kararların verilmesinde de kullanılmaktadır. 360^o performans değerlendirme yöntemi, çalışanların performansına dair geribildirim, çalışanla iş ilişkisi içinde olan tüm kaynaklardan geliyor olması sebebiyle, en kapsamlı değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Maruthi Suzuki Motorları ve HCL firmaları, bu değerlendirme yöntemini kullanan firmalar arasındadır (The Economic Time News Paper, 2012).

Öz Değerlendirme Yöntemi; çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleridir. Bu yöntemin önemi, çalışanın performansına dair üstlerinin ya da çalışma arkadaşlarının yargı ve yorumlarından etkilenmeden, öz değerlendirme yapabilmelerini sağlamakta olmasıdır. Bununla beraber yöntem, üstler ve astlar arasında verimli bir etkileşim oluşturması, çalışandan beklenen performansa dair daha net kararların alınması ve performans değerlendirme sürecine çalışanları da dâhil etmesi gibi olumlu yönleri sahiptir. Dolayısıyla çalışanın, kendisinden beklenen performansı gösterebilmek ve örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlamak adına daha yoğun çaba göstermesine yol açmaktadır (Drogomyretska, 2014).

Amaçlara Göre Değerlendirme (Yönetim) Yöntemi; ilk kez 1954 yılında ünlü yönetim bilimci Peter Drucker tarafından ortaya atılmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde performans, örgüt yönetimi tarafından belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını dikkate alarak değerlendirilmektedir. Yöntem; amaç belirleme, belirlenen amaçları uygulamaya koyma ve amaçlara ulaşmada gösterilen performansın geribildirimini olarak üç ana aşamadan oluşmaktadır (Shaout ve Yousif, 2014). Örgütlerin gelişmesi, belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla hem bütünsel olarak örgütün, hem de örgüt departmanlarının amaçlarının açık ve ölçülebilir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Çalışanlar neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını bilmiyorlarsa faaliyetlerine yön verememekte, yaratıcı olamamakta, yaptıkları işin anlamını kavrayamamakta, kendilerini denetleyememekte ve sonuç olarak örgütü benimseyememektedirler (Guest, 1999).

Dengelenmiş Gösterge Yöntemi; ilk defa Harvard İşletme Okulu (Business School) profesörü Robert Kaplan ve David Norton tarafından ortaya atılmıştır. Bu yöntem, örgütsel performansın, sadece finansal çıktılar ile değil, müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olarak ifade edilemeyen operasyonel çıktılar ile de dengelenmiş şekilde ifade edilmesi gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Üzmez, 2012). Dengelenmiş gösterge, geleneksel finansal ölçümlerin yanında finansal olmayan performans üzerinde de kaldıraç görevi gören bir stratejik yönetim sistemidir. Bu sistem; finans, müşteriler, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve büyümeden oluşan dört örgütsel bakış açısına daha “dengeli” bir görüş sağlamaktadır. Örgütün amaçlarını ve performans beklentilerini, örgütün stratejik yönetim hedefleriyle açık bir şekilde ilişkilendiren dengelenmiş gösterge yöntemi, İKY'nin örgütün hedeflerini destekleyecek aktivitelere odaklanmasını sağlamaktadır. Bununla beraber, İKY'nin katkısını net ve anlaşılır ifadelerle tanımlayarak ve ölçerek stratejik değerini de ortaya koymaktadır (SHRM Foundation, 2015).

1.2.3.3. Ödüllendirme

İnsan kaynaklarının bireysel olarak ya da ekipler halinde yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve ödüllerle desteklenmeleri sonucunda performansları artmakta ve bu da örgütün toplam performansını artırmaktadır. İlimli İKY Modelinde ödüllendirme araçları; ücretlendirme, motivasyon, amaçla ilgili sağduyu, başarı ve mücadele, ödemeler, bonuslar, emeklilik, tatiller, sağlık sigortası ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamaları içermektedir. Aynı zamanda, motive edilmiş ve daha üretken bir iş gücü oluşturulmasını sağlayan iş tamamlama, güçlendirme gibi içsel ödüllerle de ilgilidir. İlimli model, yöneticilerin ödül sisteminin örgütsel hedeflerle tutarlı olmasını sağlarken çalışanları da bu sistemin tasarımına dâhil etmelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Armstrong, 2007).

İlimli İKY Modelinde kullanılan stratejik ödül yönetimi, uzun yıllar boyunca uygulanacak ödül stratejilerini ve bu stratejilere dayanan rehber ilkeleri geliştiren ve uygulayan bir yaklaşımdır. Stratejik ödül yönetimi, uzun döneme odaklıdır ve uzun dönemde fayda sağlamak amaçlanmaktadır. Zingheim ve Schuster'e göre ödül stratejileri, örgütün şu anda bulunduğu konumdan gelecekte bulunmak istediği konuma doğru bir yol haritası çizmektir (Zingheim ve Schuster, 2000).

Stratejik ödül yönetimi; örgütün stratejik amaçları doğrultusunda oluşturulmakta ve uzun dönemde örgütün çalışanları elde tutmasını sağlayarak örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Brown'a göre etkili bir ödül stratejisi için iyi tanımlanmış ve örgüt amaçlarıyla bağlantılı açıkça planlanmış hedeflere sahip olunmalı; stratejiler örgütün ihtiyaçlarına ve insanlara uygun hale getirilmeli; kalıcı ve birbiriyle ilişkili, iyi kombine edilmiş ücret ve ödül programlarına sahip olunmalıdır. En önemli olan ve çoğu zaman aldırış edilmeyen bir diğer gereklilik ise, etkileyici ve destekleyici insan kaynakları ile yerinde ve zamanında olan ödül aşamaları oluşturulmasıdır (Brown, 2001).

Etkili bir ödül stratejisi; örgütün amaçları, hedefleri ve yönetim kademeleri temel alınarak oluşturulmaktadır. Ödül stratejileri, hangi davranışın sergilenmesinin gerekli olduğunu ve bu davranışı sergileyenlerin ne ile ödüllendirileceğini açıkça belirtmelidir. Çalışanlar da bu stratejiler doğrultusunda kendi ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli davranışları sergilemelidir. Böylece, bireysel ihtiyaçlar karşılanırken örgütün amaçlarına da hizmet edilmiş olunmaktadır (Zingheim ve Schuster, 2000).

1.2.3.4. Eğitim ve Geliştirme

İlımlı İKY Modeli, çağdaş eğitim ve geliştirme yöntemlerini kullanmayı tercih etmektedir. Bu yöntemlerin başında *koçluk* ve *mentorluk* gelmektedir.

Koçluk ve *mentorluk*; öğretmek, eğitmek ya da kişiye ne yapması ya da nasıl davranması gerektiğini söylemek değildir. Koçluk ya da mentorluk sürecinin istenen çıktıları, daha üstün kişisel farkındalık ve başarılı karar almaktır. Koçlar ve mentorlar sorunları çözmek için değil, doğru soruları sorarak en iyi çözümleri bulmak için var olmaktadır. Günümüzde koçluk ve mentorluk, yönetim sektörünün başlıca eğitim ve kapasite oluşturma araçları arasında bulunmaktadır. Koçluk, neredeyse tüm örgütlerde her yöneticinin temel sorumluluğu haline gelmiştir (Michael, 2008, akt. Aksoy, 2016).

Koçun asıl rolü; hedeflenen parametrelere ulaşmak için yol oluşturmak, görevi ve belirli yetenek unsurlarını tanımlayan alt görevleri ifade etmek ve danışanın öğrenmesine yardımcı olacak başarılı yollar aramaktır. Bunlara ilave olarak koçun

diğer rolleri, genel olarak özgüven artımı ve danışanını çeşitli görevler için hazırlayarak donanımlı bir hale getirmektir (Shephard, 2005).

Mentor, daha tecrübeli (genellikle daha yaşlı) olup danışanına kariyer rehberliği eden, tavsiye veren ve asistanlık görevi üstlenen bir profesyoneldir. Buradan anlaşılabilceği üzere mentorluk, son derece büyük faydalar sağlamaktadır. İyi bir mentor, bilgedir ve sahip olduğu bilgi ve deneyimi, danışanının başarılı olabilmesi için paylaşmaya isteklidir. Mentorlar, danışanları için kariyer hedefleri belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bununla beraber mentorlar, danışanlarının örgüt içerisinde akıllıca kararlar almalarına, örgütte karşılaşılan zorluklarla başa çıkabilmelerine, yeni yetenekler kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Scivicque, 2011).

Tepe yönetim, bilhassa İKY, yalnızca işe alma, eğitim, oryantasyon ve performans değerlendirme gibi fonksiyonlara önem vermemekte; kariyer gelişimine dair sorunlara, iş tatminsizliğine ve yetersiz ve düşük düzeydeki performansın altında yatan nedenlere de önem vermektedir. Bu bağlamda *koçluk*, genellikle çalışanların performans sorunlarının çözümü ve tepe yöneticilere kariyer danışmanlığında bulunma amacıyla kullanılırken; *mentorluk*, yönetici yetiştirmek, takım kurmak ve örgüte yeni katılanların yeteneklerini geliştirmek için kullanılmaktadır. Kısacası koçluk ve mentorluk, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde İKY'yi desteklemekte ve böylece örgütün verimliliğini artırmaktadır. Verimlilikteki artış da örgütün rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır (Palankök, 2004).

İKY fonksiyonlarında İlimli İKY Modeli uygulamalarını kısaca özetlemek gerekirse; öncelikle seçme fonksiyonunda en nitelikli işgücünün elde edilmesi yeterli olmamaktadır. Asıl önemli olan emek, zaman ve para harcanarak elde edilen bu gücün örgütte kalması, çalışma heveslerinin devamlı kılınması ve örgüte bağlılığının sağlanmasıyla, örgütten ayrılmalarının önlenmesidir. Performans değerlendirmeye geldiğinde, İlimli Modelde çağdaş yöntemler kullanılmakta, çalışanların değerine inanılmakta ve yetenekleriyle ilgili fırsatları değerlendirmelerine izin verilmektedir. Ödüllendirme fonksiyonunda, çalışanları ortak amaçlara yönlendirecek ve motive edecek içsel ve dışsal çağdaş ödül türleri kullanıldığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda ise, İlimli İKY Modeli yine çağdaş yöntemleri kullanmayı

tercih etmekte, koçluk ve mentorluk desteğiyle çalışanların istenilen hedeflere ulaşmalarını sağlamaya çalışmaktadır.

1.2.4. İlimli İKY Uygulayan Yöneticilerin Belirgin Özellikleri

Katı ve İlimli İKY Modelleri arasındaki fark ile çeşitli yönetsel bakış açıları arasındaki fark kavrandığında, İKY yöneticilerinin rollerinin idari değil stratejik; kadrolama değil seçme ve işe alım; çalışanları sadece eğitmek değil, hem kendileri hem örgütleri hem de toplum için geliştirmek; geleneksel yönetimde olduğu gibi sadece değerlendirmek değil, değerlendirmeye beraber motive etmek ve kişiler arası ilişkileri ve değişimi yönetmek olduğu anlaşılabilmektedir (Analoui ve Karami, 1999).

İlimli Model; insan ilişkileri, bireysel yetenekler ve çalışanların yaratıcılık ve çalışma hevesleriyle ilgilenen bir modeldir. Stratejik bir yönelimi benimseyen İKY uzmanları, örgütün ihtiyaçlarının ve sınırlılıklarının farkında olup mevcut fırsatları doğru şekilde değerlendirmek zorundadırlar (Baird ve Meshoulam, 1984). Bu nedenle, İKY uzmanlarının çeşitli mesleki özelliklere ve ayırt edici kişisel yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. Uzmanlık yetenekleri veya profesyonel yetenekler; işi/örgütü bilmek, İKY alanında uzmanlık bilgisine sahip olmak, değişimi öngörmek, hat/personel rollerini ve sorumluluklarını birbirinden ayırmak, veri temelli kararlar almak, örgüt başarısına yapılan katkının farkında olmak ve müşteri yönelimli olmak gibi İKY departmanlarının uygulamalarını vurgulayan yeteneklerdir (Ulrich, 1987).

İlimli Model (Harvard Modeli), İKY'nin iki önemli karakteristiğini betimlemektedir. Bunlardan ilki, hat yöneticilerinin rekabet stratejileri ve personel politikalarını uyumlaştırmaktan sorumlu olmalarıdır. İkincisi, personel aktivitelerinin nasıl geliştirildiği ve uygulandığına dair birtakım politikalar belirlemeleridir. İKY politikalarına karar verirken yöneticiler “dört C” yi değerlendirmelidirler: *Bağlılık (commitment)*, *yetkinlik (competence)*, *uyumluluk (congruence, compatibility)* ve *düşük maliyetlilik (cost-effectiveness)* (Bambir, Drozdova ve Horvat, 2010).

İlimli İKY Modeli, hat yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere İKY'nin ne olduğu ve neyi amaçladığı hakkında en iyi fikri sağlayan muhtemelen tek model olarak

görülmektedir. Tek ve en büyük ihmal alanı, öğrenme ve geliştirme üzerine fazla düşmemesidir (Henderson, 2011).

Her iki model karşılaştırıldığında özetle, Katı (Michigan) İKY Modeli; örgütteki İKY aktiviteleri ve seçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirmeye odaklanan İKY döngüsü arasında karşılıklı ilişki ve uyum olması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna ek olarak örgütte uygulanan İKY politikaları ve bu politikaların ve stratejilerin örgütün dış çevre şartlarıyla ve stratejileriyle uyumlu hale getirilmesine de büyük önem vermektedir. Öte yandan paydaş çıkarlarını, durumsal faktörleri ve İKY'nin strateji seçimleri gibi konuları göz ardı etmektedir. Katı Model, yapılacak işlerin paylaşılması, performans takibi, çalışanların izlenmesi ve performansın düşmemesi adına ödüllerin eşit dağıtılması gibi faktörlerle de ilişkilidir (Fombrun vd., 1984). Ancak, Truss vd. (1997) Katı Modelin öngörücü, kuralcı olduğunu savunurken Legge (1995), Pinnington ve Edwards (2000), bu modeli uygulamacı olarak sınıflandırmayı tercih etmektedirler.

Bu modelin temelindeki iki varsayım şöyledir: İnsanları en iyi şekilde yönetmek bir örgütten diğerine farklılık göstermektir ve örgütsel bağlama ve ortak amaçlar için beraber çalışmak gibi tekilcilik (unitarism) varsayımına bağlı olmaktadır. “Katı” etiketi, rekabetin olduğu bir çevrede gerekli görülen strateji, sıkı performans ölçümleri ya da maliyetlerin kısılmasını içeriyorsa, bunlar İKY tarafından benimsenen yaklaşıma da yansıtılacak olmasından kaynaklanmaktadır (Marchington ve Wilkinson 2008).

İnsan kaynakları yönetiminin “kaynak” boyutuna odaklanan bu modele göre insanlar, örgütsel kaynaklardır ve örgütün sahip olduğu diğer kaynaklar gibi yönetilmelidir; yani ucuza mal edilmeli, kalite ve vusfa sahip olmalı, tamamen geliştirilmeli ve karlı olmalıdır. Katı İKY Modelinin esas vurgusu, insan kaynağını yönetirken niceliksel, hesaplanabilir ve iş stratejisi odaklı bir yaklaşıma sahip olunmasıdır (Storey, 1989). Katı model, İKY'nin örgüt amaçlarıyla stratejik entegrasyonunu arzulamaktadır. Yönetim çıkarlarının altı çizilmekte ve çalışanlara örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak davranılmaktadır (Legge, 1995).

Katı Modelin tersine İlimli Model, insan ilişkileri hareketiyle bağlantılıdır. Kişisel yeteneklerin maksimize edilmesi temel alınmaktadır (Truss vd., 1997; Armstrong

2007). Walton ve Lawrance (1985), İlimli İKY Modelini “Yüksek Bağlılık İş Sistemi” olarak tanımlamakta ve modelin uygulandığı örgütlerde dışsal faktörler ve baskıların sağlamaya çalıştığı bağlılık yerine, kişinin kendi bağlılık düzeyini oluşturduğu, kendi kendisini kontrol edebildiği ve dolayısıyla örgütsel güvenin de en üst düzeyde bulunduğunu belirtmektedir (Wood, 1996).

Model, tüm yöneticilere çalışanlarıyla olan ilişkilerinde stratejik bir harita olarak yol göstermektedir ve İKY'nin insan, yani ilimli boyutuna odaklanmaktadır (Beer vd., 1985). Çalışanların kontrolünü değil bağlılığını önemsemektedir (Wood, 1995). Aynı zamanda çalışanların uyumlu, yeterli ve ekonomik olmalarına önem vermektedir. Örgüt içerisindeki İKY akışı; işe alım, seçim, yerleştirme, terfi ve örgüt dışarısında da tazminat ve emeklilik için kullanılmaktadır. Ödüllendirme sistemi çalışanları elde tutabilmek adına ilgi çekici ve motive edici şekilde oluşturulmaktadır. İş tanımları da sadece klasik yaklaşımlar doğrultusunda yapılmamakta, daha detaylı tanımlamalar kullanılmaktadır. Bu sistemin en büyük avantajı, çalışan bağlılığını artırması ve dolayısıyla çalışanların daha iyi performans göstermeleridir (Beardwell vd., 2004).

Benzer şekilde seçme kriterleri de yetkinliği, uygunluğu ve esnekliği temel almaktadır. Belirli işler için o işleri en iyi yapacak çalışanları seçip görevlendirmek, örgütsel etkinliğe yol açmaktadır. Ödüllendirme sistemi de çalışanların ilgisini çekmeyi ve motive etmeyi amaçlamaktadır. Değerlendirmeyi klasik bir araç olarak kullanmak yerine, performansın değerlendirilmesine önem verilmektedir (Ihuah, 2014).

Harvard Modeli “İlimli” olarak tanımlanmaktadır; çünkü insanların faydalanabileceği çıktılara konsantre olmaktadır. İş performansını ya da paydaş çıkarlarını derecelendirmemektedir; çünkü onları dernekler ve sendikalar gibi diğer meşru çıkar gruplarından üstün görmemektedir. Dolayısıyla bir örgütün bu modeli uygulamaya koyması demek, çalışanlarının sürece ve kararlara katılımını amaçlamış olması demektir. Model, İKY'nin beşeri yönünü vurgulamaktadır ve işveren-çalışan ilişkileriyle daha çok ilgilenmektedir. Model, örgütle ilişkisi olan hissedarlar, yönetim, çalışan grupları, hükümet, toplum ve sendikalar gibi farklı paydaşların çıkarlarını ve bu çıkarların örgütün amaçlarıyla nasıl bir ilişkide olduğunu

önemsemektedir. Modelin bu yönü, ortaklaşa karar almanın (co-determination) öneminin farkına varılmasını da sağlamaktadır (Legge, 1995; Truss vd., 1997).

İlımlı Modelde; uzun dönem bağlılık, taahhüt, eğitim ve gelişime yatırım yapılmaktadır. Çalışanların proaktif olduğu/inisiyatifi ele aldığı modelde içsel işgücü piyasasına önem verilmekte; ilişkiler, ücret, terfi, değerlendirme ve gelişim, güçlü İKY politikaları ile yürütülmektedir (Gill, 1999; Beardwell vd., 2004). İşbirliği, sıcak ilişkiler, ilgi ve koruma, hayat kalitesi önemli görülmektedir (Leeds vd., 1994'ten akt. Baykal, 2007). Kısaca İlımlı Model; yüksek düzeyde bağlılık, işyerinde öğrenme ve yol gösterici liderlik gibi temel ilkeleri kapsamaktadır. Tüm bu özellikleri dolayısıyla modelin, insan ilişkileri okulunun görüşlerinden etkilenmiş olduğunu söylemek mümkündür (Baykal, 2007).

İlımlı İKY, “insan” faktörünü vurgulamakta ve Herzberg ve McGregor’un insan ilişkileri okuluyla ilişkilendirilmektedir (Storey, 1989). Legge, bu modeli “Gelişimsel Hümanizm” (Developmental Humanism) olarak tanımlamaktadır. İKY politikalarının örgüt amaçlarıyla entegre edilmesinin önemine vurgu yapan İlımlı İKY Modeli, çalışanlara değerli birer örgüt varlığı olarak davranılmasına ve bağlılıklarının yüksek olup örgütle uyum içerisinde çalışarak yüksek performans göstermeleri, ve dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmaları sebebiyle rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesine, büyük önem vermektedir (Legge, 1995).

Tablo 1’de, her iki modelin genel anlamda karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 1. İKY’nin İçeriği: Katı ve İlimli Model (*The Content of HRM: The Hard and The Soft Model*)

Katı İKY	İlimli İKY
Çalışanlara örgütün diğer kaynakları gözüyle bakar (makina, bina). Kurumsal iş planıyla güçlü bir bağ vardır- ne gibi kaynaklara ihtiyaç var, bu kaynaklar nasıl elde edilebilir ve maliyeti ne olur)	Çalışanlara örgütün en önemli kaynağı gözüyle bakar ve en büyük rekabet avantajı olarak görür. Çalışanlara birey olarak davranılır ve ihtiyaçları buna göre planlanır
İKY odağı: işgücü gereksinimlerini belirlemek ve işe alımları buna göre yapmak (işe alım, terfi, işten çıkarma)	İKY odağı: çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmak (roller, ödüller, motivasyon araçları)
Çalışan sayısında kısa dönem değişiklikleri (işe alım, emeklilik)	Uzun dönem işgücü planlaması
Minimum iletişim, üstten asta	Güçlü ve düzenli, çift taraflı iletişim
İşe alım ve elde tutma için yeterli ödeme (minimum ücret)	Performansa dayalı ödüllerle bağlantılı rekabetçi ücret yapısı (kar paylaşımı, hisse paylaşımı)
Minimum güçlendirme ve yetki devri	Çalışanlar güçlendirilir ve yetki ve sorumluluk devralmaları için cesaretlendirilir
Ödül sistemleri çalışanlarla ilgili yargıda bulunma üzerine kuruludur (iyi-kötü)	Ödül sistemleri çalışanların gelişim durumlarına odaklanmıştır
Karmaşık örgüt yapısı hâkimdir	Basık örgüt yapısı hâkimdir
Otokratik liderliğe uygundur	Demokratik liderliğe uygundur

Kaynak: “Hard” HRM model “Soft” HRM model Fombrun vd., (1984); Huselid, Jackson ve Schuler, (1997); Beer vd., (1985) ; Guest (1989), akt. IGilmore, <https://www.slideshare.net/IGilmore/hard-versus-softhrm> (2014).

2. MİZAH

Mizah günümüze kadar, öncelikle felsefe olmak üzere pek çok alandaki araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Mizah, klasik çağ filozoflarından olan Platon'dan itibaren Aristoteles, Descartes, Kant, Darwin, Piaget, Freud gibi bilim insanlarının ilgisini çeken bir araştırma konusu olmuştur. Mizahın ne olduğuna dair açıklamalar yapmaya çalışan bu düşünürlerle beraber mizah, bugün de halen ilgi çekmekte ve üzerinde tartışılmaktadır (Öner, 2012). İlerleyen bölümde, mizahla ilgili kavramsal çerçeve ve bu bağlamda yapılan tanımlamalara yer verilmiştir.

2.1. Mizah Algısı ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Mizah ile ilgili, literatürde birçok tanımlama bulunmaktadır; ancak buna rağmen herkes tarafından kabul edilen tek bir tanımının olmadığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü'ne göre, mizah ile güldürmece kelimeleri eş anlamlıdır. TDK Sözlüğü mizahı, “eğlendirme, güldürme ve bir kimsenin davranışına incitmeden takılma amacı güden ince alay; gerçeğin güldürücü yanlarını ortaya koyabilen edebiyat türü, ironi” şeklinde tanımlamaktadır (TDK Sözlüğü, 2005).

Oxford Sözlüğü ise mizahı, “eğlence, komiklik veya neşe duygusuna yol açan bir hareketin, sözün ya da yazının niteliği” şeklinde tanımlamakta ve bununla beraber “gülünç ve eğlendirici olan olayları algılayarak bunları yazı ya da konuşma yoluyla ifade etme yeteneği” olarak tanımlamaktadır (Oxford Dictionary, 2010). Her iki sözlüğün yaptığı tanımlama temel alındığında mizahın, insanların yaptığı ya da söylediği gülünç davranışları ve sözleri içeren, herkes tarafından komik ve eğlenceli olarak algılanan ve dolayısıyla gülme eylemine yol açan, aynı zamanda bilişsel ve duygusal süreçlerin de kullanımını gerektiren, oldukça geniş kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılabilmektedir (Martin, 2007).

Kazarian, Martin ve Shahe'e göre mizah; bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve sosyal açıdan oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Karmaşık ve çok boyutlu bir kavram oluşu, mizahın ortak bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır (Kazarian vd., 2004). Klasik çağ filozoflarından başlayarak günümüze kadar mizaha dair yapılan tanımlamalara bakılacak olursa Platon, insanın gülmesine sebep olan şeyin aşağılık ve kötü olduğunu belirtmiştir. Gülen insanlar; kendilerini olduklarından daha

güzel, zeki ve zengin sanan insanlardır. Platon'a göre gülmenin zevki, başkalarının talihsizliğinden zevk almanın acısını ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla Platon, başkalarının talihsizliklerine seviniyor olmamızın, gülmenin önemli bir nedeni olduğunu ifade etmiştir (Provine, 2000).

Aristoteles'in gülme ile ilgili düşünceleri ise, hocası Platon'un düşüncesinden biraz farklılık göstermektedir. Aristoteles için gülme, herhangi bir zarar veya acıya neden olmayan çirkinliktir. Örnek olarak, eski Yunan'da komedi oyunlarında oyuncuların yüzlerine taktığı somurtan ve gülen maske çirkindir, fakat herhangi bir zarara ya da acıya sebep olmamaktadır. Bununla birlikte Aristoteles, beklenmedik bir olayın da gülmeye yol açabileceğini ifade etmiştir (Teker, 2015).

Maslow (1954)'a göre mizah duygusu, kendini bilen ve tanıyan kişilerin özellikleri arasındadır. Kendini tanıyan kişiler, içinde düşmanlık barındırmayan, felsefi bir mizah duygusuna sahip olmaktadır. Mizahı düşmanlık amacıyla ya da üstünlük sağlamak amacıyla kullanmak yerine, abartıya kaçmadan ve kırıcı olmadan, hem kendisiyle hem çevresiyle dalga geçebilme ve böylece eğlenme ve eğlendirme amacıyla kullanılmaktadır (Güven, 2013).

Sigmund Freud, mizahla ilgili araştırmalarına 20. yüzyılın başlarında başlamıştır (Reff, 2006). Freud mizahı, görülen rüyalarla bağdaştırmıştır. Aynen rüyalar gibi şakaların da yasak duyguları, arzuları, davranışları serbest kıldığını anlatan “Şakalar ve Şakaların Bilinçaltıyla Bağlantıları” (*Jokes and Their Relation to the Unconscious*, 1905/1965) başlıklı bir kitap yazmıştır (Richman, 2006).

Freud (1905), mizah kullanımındaki farklılığı iki kategoride sınıflandırmaktadır; *kasıtsız* ve *kasıtlı* espriler. Freud'a göre, kasıtsız espriler doğaçlama olarak yapılmakta ve mizah yapma, eğlendirme haricinde bir niyet içermemektedir. Bir espri, kasıtlı olduğunda ise iki amaç içermektedir; düşmanlık (saldırganlık, hiciv ya da savunma amacına hizmet eder) ya da cinsellik. Bu iki amaçla yapılan espri, kişiyi bilinç dışına itmekte ve bastırıldığı duygu ve düşünceleri ifade etme fırsatı vermektedir (Freud, 2003).

Freud ve takipçileri mizah üzerine geniş yazılar yazmış olsalar da mizahtaki güncel psikodinamik ilgiler, bu yapıyı bir savunma mekanizması olarak

kavramsallaştırmaktadır. Freud (1905) mizahın, bu savunma sistemlerinin en yüksek ve en etkilisi olduğunu belirtmiştir (İlhan, 2005).

Amerikan Psikiyatri Derneği (Amerikan Psychiatric Association) tarafından yayınlanan “Zihni Bozuklukların Diagnostik ve İstatistiksel Rehberi” (The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 1994) mizahın tanımını, strese yol açan faktörlerin eğlenceli ya da ironik yanlarını göstererek kişinin duygusal çalkalanmalar yaşamadan savunmaya geçmesi, şeklinde yapmaktadır. Dolayısıyla mizah, zihni zararlı düşüncelerden ve duygulardan koruyan bir savunma sistemidir. Ne yazık ki bu kavram üzerine yapılan ampirik çalışmaların sayısı oldukça azdır (Reff, 2006).

Arthur Koestler’in (1997) “Yaratma Eylemi” (Act of Creation) adlı kitabının ilk bölümü olan “Mizah Yaratma Eylemi”ndeki (Act of Creating Humor) mizah tanımı şöyledir; “Mizah, yüksek karmaşıklık düzeyindeki bir uyarının, fizyolojik tepkiler düzeyinde büyük bir tepki yarattığı tek yaratıcı eylem alanıdır” (Koestler, 1997). Bergson (1997) ise, mizahın yalnızca insana dair durumlarda meydana geldiğini belirtmiştir. Bergson’a göre, insanlar empati kurduklarında gülme meydana gelmemektedir. Dolayısıyla gülme davranışı, empati kurmama durumundan beslenmektedir. Gülmenin gerçekleşmesi için kişinin, her türlü duygu ve duygulanımdan uzaklaşmış olması gerekmektedir (Özdolap, 2015).

Ruch (1998), mizahın evrimleşerek hazırcevaplık, nüktedanlık ve gülmece özelliklerini bir arada barındıran bir kavram haline geldiğini belirtmektedir. 17. yüzyılın sonuna kadar, insanların onlara tuhaf gelen hareketlere ve karakterlere gülmeleri, sosyal açıdan kabul görmemiştir. Bununla beraber, insanların birbirlerine kibarca gülümsemelerinin, hem bilgeliğin hem de erdemli bir insan olmanın getirisi olduğuna inanılmıştır. Dolayısıyla mizah kavramı, farklı ya da tuhaf olana gülünmesi gerektiği gibi kalıplaşmış bir yargıdan kurtulmuş, olumsuz niteliği değişmiş ve bir erdem haline gelmiştir. Vaillant ise mizahın, kişisel strese sebep olmadan ve başkalarına zarar vermeden duyguların açığa çıkarılması olduğunu öne sürmüştür. Vaillant’a göre mizah, insanların can sıkıcı ve acı verici durumlara, dikkatleri dağılmadan ve negatif duygular hissetmeden yaklaşmalarını sağlayan bir yardımcıdır (Vaillant, 2000).

Mizah, özellikle son yıllarda nükte, alay, kinaye, ironi gibi kavramlardan farklı ele alınarak daha farklı bir anlama bürünmüştür. Mizah; sevgi ve hoşgörüyü içeren, insanların kusur ve eksiklikleri ile alay etmeyi reddeden, herhangi bir çıkar gözetmeksizin eğlenme anlamlarını kapsamaktadır. Bununla birlikte mizahın, insanların kendi yaşamlarına dışarıdan, objektif bir gözle bakarak, kendi hatalarına gülebilmeleri ve kendilerini çok ciddiye almamalarını da içeren bir kavram haritası vardır (Martin, 1998).

İlerleyen bölümde, mizahın tanımı ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar; *sosyal bağlam*, *bilişsel/algısal süreç*, *duygusal tepki* ve *gülmedir*. Her bir kavram birbirinden bağımsız olarak ele alınmış olup bölüm sonunda kısaca özetlenmiştir.

2.2. Mizah Tanımı ile İlgili Kavramlar

Psikolojik perspektifle bakıldığında, mizah dört ana kavramdan oluşmaktadır (Martin, 2007). Bu kavramlar *sosyal bağlam*, *bilişsel/algısal süreç*, *duygusal tepki* ve sesli ve davranışsal *gülme*'dir.

Sosyal Bağlam

Kişilerarası ilişkilerde mizahın önemi yadsınamayacak derecede büyük olmaktadır. İnsanlar, diğer insanlarla birlikteyken daha çok şaka yapmakta ve gülmektedirler (Martin ve Kuiper, 1999). Kişi kendi başınayken güldüğünde bile, çoğunlukla diğer insanların da içinde bulunduğu durumlara karşı gülme hissine kapılmaktadır. Mizah, kişilerin grupsal ya da örgütsel aidiyet hissetmelerini sağlamaya da yardımcı olmaktadır (Nezlek ve Derks, 2001). Aynı zamanda kişilerarası çatışmaları ve gerilimi azaltarak iletişimi kolaylaştırmakta ve ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Yerlikaya, 2003).

Mizah, her türlü sosyal ortamda kendini gösterebilmekte ve kişilerin eğlenceli bir şekilde etkileşime geçmesini sağlamaktadır. Eğlence ve oyun; birçok sosyal, duygusal ve bilişsel fonksiyonlara hizmet etmektedir. İnsanlar, eğlence ve oyunla meşgul olduklarında yaptıkları ve söyledikleri şeyleri ciddiye almamakta ve bu

eylemleri kendileri için, zihinlerindeki daha önemli bir amaca hizmet etmeksizin, eğlenmek için yapmaktadırlar (Martin, 2007).

Apter (1985) bu durumu, iki zihin durumuna göre açıklamıştır; pek fazla ciddiyet içermeyen zihin durumu olan “paratelic mod”; ve hedefe yönelik, daha ciddi bir zihin durumu olan “telic mod”. Apter, bu zihin durumlarının gün içinde insanlar tarafından farklı zamanlarda ve farklı durumlarda, ihtiyaçlarına uygun olarak pek çok kez kullanıldığını belirtmiştir. Kişiler mizah yoluyla, sosyal durumlara uygun bir şekilde ihtiyaçlarını dile getirebilmektedirler (Lefcourt, 2001).

Bilişsel/Algısal Süreç

Mizah, sosyal bir içerik içerisinde meydana gelmesinin yanında, bilişsel bir süreç de barındırmaktadır. Birçok araştırmacının hem fikir olduğu gibi mizah; bir resmin, görüntünün, fikrin, yazının ya da olayın belli bir seviyede uyumsuz, garip, olağandışı, beklenmedik veya şaşırtıcı olmasıyla meydana gelmektedir. Aynı zamanda uyarıyı önemsiz ya da gayri ciddi olarak algılamayı sağlayan şakacı bir bakış açısı da gerekmektedir. Kişinin mizahı üretmesi için, çevresinden ya da hafızasından bilgi aktarması, düşünceler, kelimeler veya davranışlarla yaratıcı bir biçimde oynaması ve başkaları tarafından komik olarak değerlendirilebilecek sözlü ya da sözsüz davranışlar meydana getirmesi gerekmektedir. Mizahın algılanması için de yine kişi gözleriyle, kulaklarıyla aldığı bilgileri bilişsel olarak işleyip anlamlandırmaktadır (Kazarian vd., 2004).

Koestler, mizahi uyumsuzluğu barındıran zihinsel süreçleri “biosociation” terimi ile açıklamıştır. “Bisociation”; zihnin aslına uygun işleyişinde ayrı olarak değerlendirilen iki kategori, içerik ya da nesneden oluşan kavramların karışımıdır. İlgisiz ve çoğunlukla çelişkili bilgileri yeni bir biçimde bir araya getirmektir. Koestler’e göre mizahın her türünün altında yatan süreçler, bu şekilde işlemektedir (Koestler, 1997).

Apter ise, bu zihinsel süreci tanımlamak için “sinerji” (synergy) terimini kullanmıştır. “Sinerji”; aynı nesnenin, iki karşıt görüntü ve kavramının, kişinin zihninde aynı anda tutulmasıdır. Apter’e göre mizah kullanımında kişi, şakacı

yollarla fikirleri ve davranışları manipüle ederek onları anında zıt yönleriyle, gerçek-sahte/önemli-önemsiz/tehdit edici-güvenli gibi, algılamaktadır (Apter, 1985).

Duygusal Tepki

Mizah yalnızca bilişsel olarak algılanmakla kalmamakta, belli seviyede duygusal bir tepki de meydana getirmektedir. Mizahi uyanların, ruh halinde pozitif etkiler yarattığı, psikolojik çalışmalarda gözlemlenmiştir. Mizahi uyarana maruz kalan kişilerin beyinlerindeki limbik sistemlerinde ödül ağının harekete geçtiği, beyin görüntüleme araştırmalarınca kanıtlanmıştır (Martineau, 1972).

Beyinde aynı aktivasyonlar; yemek yeme, müzik dinleme, cinsel ilişkide bulunma gibi keyif verici durumlarda ve hatta duygu durumunu düzenleyici ilaçların alınmasında da gözlemlenmiştir. Bu, mizahın beynin biyokimyasında da gözlemlenebilen duygusal bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Fakat mizahla birlikte ortaya çıkan ve oldukça bildik bu duygunun teknik terimi üzerinde bir uzlaş sağlanamamıştır. Mizah kavramı çalışılırken, çoğunlukla fizyolojik özellikleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Mizahın duygusal öğeleri üzerine olan çalışmalar ise, son zamanlarda yoğunlaşmıştır. Martin, mizahla ortaya çıkan duygu için en uygun terimin “neşe” (mirth) olduğunu belirtmiştir. Çünkü bu terim; keyif alma, mutlu olma, eğlenme, coşku gibi hislerin tümünü kapsamaktadır. Neşe, mizahın algılanmasıyla ortaya çıkan ayırt edici bir duygudur. Keyif alma duygusundan, coşkuya kadar değişen şiddet seviyelerinde hissedilebilmektedir (Martin, 2007).

Gülme

Gülme, neşe duygusunu paylaşmayı sağladığı için sosyal bir davranıştır. Bu sebeple gürültülü ve belirgin bir biçimde ifade edilmekte ve çoğunlukla yalnızken gözlemlenmemektedir (Avşar, 2008).

Gülme davranışı, dil gelişiminden önce görülmektedir. Aristo ve Pliny, yeni doğan bir bebeğin 40 günlük olduktan sonra gülmeye başladığını belirtmiştir (Roেকেlein, 2002). Nesin, gülme davranışının bebek 1-3 aylık olduktan sonra, Keith-Spiegel ise gülmenin, bebekte pek çok bilişsel süreçten çok önce başladığını belirtmiştir. Bu bağlamda gülme davranışı, bazı durumlarda mizahi bir süreçten geçmeden de

gelişebilmektedir. Mizah, gülme ve kahkahadan bağımsız olarak düşünülemez. Gülme, mizaha eşlik eden neşe duygusunu dışa vurmaya yararmaktadır. Bu duygunun yoğunluğu düşükken gülümseme ortaya çıkmakta, yoğunluk arttıkça kahkahaya kadar yükselmektedir (Keith-Spiegel, 1972).

Morreall (2009), gülme davranışını *mizahi olan gülme durumları* ve *mizahi olmayan gülme durumları* olmak üzere ikiye ayırmıştır. Mizahi olan gülme; fıkra dinleme, fıkrayı anlamayan birine gülme, abartılı öyküleri, böbürlenmeleri dinleme, birisini garip giysilerle görme gibi içinde mizah barındıran durumlar sonucu oluşmaktadır. Mizahi olmayan gülme durumları ise; gıdıklama, bir sorunu çözme, tehlike karşısında kendini yeniden güvende hissetme, histeri, bir oyunu kazanma, zevkli bir işe girişme gibi durumlar sonucu oluşmaktadır (Morreall, 2009).

Özetle, mizah tanımına ilişkin kavramlar genel olarak mizahın psikolojik süreci; sosyal bağlam içerisinde uyumsuzlukları algılama ve işleme, bunlara bağlı oluşacak neşe duygusu ve sonuç olarak meydana gelen gülme davranışı şeklinde gelişmektedir (Özdolap, 2015).

İlerleyen bölümde mizahla ilgili kuramlardan *üstünlük*, *uyumsuzluk*, *rahatlama* ve *psikoanalitik* kuramları açıklanmıştır.

2.3. Mizahla İlgili Kuramlar

Mizah, Klasik Çağ filozoflarından başlayarak, günümüze kadar çeşitli bilim dallarından birçok araştırmacının ilgisini çekmiş bir kavram olup çeşitli bilim insanları tarafından, mizaha ilişkin bazı kuramlar ortaya atılmış, gülmece yapıtları da bu kuramlar ışığında incelenmeye çalışılmıştır. Mizah kuramlarını ortaya çıkaran ve çeşitlendiren ana etken, araştırmacıların “insan neden güler” sorusuna aradığı cevaplar olmuştur (Recepoglu, 2011).

Günümüze değin birçok mizah kuramları sınıflandırması yapılmıştır. Bu kuramlar birçok yönüyle birbirine benzemekle birlikte, farklı sınıflandırmalar altında literatürde yer almıştır (Teker, 2015).

Bu çalışmada, literatürde sıkça yer verilmiş olan *Üstünlük Kuramı*, *Uyuşmazlık Kuramı*, *Rahatlama Kuramı* ve *Psikanalitik Kuram* olmak üzere dört temel sınıflandırma açıklanmıştır.

2.3.1. Üstünlük Kuramı

Bazı toplumlarda gülen kişilere “tuzun kuru ki gülüyorsun” diye şaka yapılmaktadır. Aslında bu şakanın altında üstünlük kuramının ilham aldığı “gülen kişilerin diğer insanlara karşı üstün olduğu” görüşü yatmaktadır. İnsanlar iyi ya da olumlu bir gelişme yaşadıklarında gülmektedirler; çünkü iyi ve olumlu durumlar, kötü ve olumsuz olduğu düşünülen durumlara göre üstün görülmektedir. İşte bu üstün olma durumu, Üstünlük Kuramının temel taşı olarak ifade edilmektedir. Bu kuram ayrıca, bilinen en eski kuramlardan biridir (Usta, 2005; Özer, 2014).

Üstünlük Kuramı, kapsamlı bir mizah kuramı olmamasına rağmen (Morreall, 2009), birçok mizahî durumu açıklayabilmek için bu kuramdan faydalanılmaktadır (Avşar, 2008). Üstünlük Kuramı üzerine fikir beyan etmiş birçok teorisyen bu kuramı, insanların diğer insanlara karşı birçok yönden kendilerini üstün hissetme dürtülerinden kaynaklı olduğuna dayandırmışlardır. Bu kurama dair ulaşılabilen ilk bilgiler, Platon ve Aristoteles'e ait bilgilerdir. Platon, mizahın başkalarının talihsizliği üzerinden sağladığımız üstünlük duygusunun bize verdiği haz ve başkalarının bizi komik duruma düşürerek sağladıkları üstünlükleri karşısında duyduğumuz acının bileşiminden meydana geldiğini belirtmiştir. Gülme eyleminin, alay etme davranışının bir türü olduğu konusunda Platon'a katılan Aristoteles'e göre ise gülünç olanın şeylerin temelinde, soylu olmamak ve kusur sahibi olmak bulunmaktadır (Sanders, 2001).

Bergson'a göre gülme, açığa vurulmayan bir utandırma amacıyla birlikte dıştan bir düzeltme amacı taşımaktadır. İnsanların, kendilerine gülünmesinden hoşlanmamalarından dolayı gülme eylemi, toplum beklentilerine uygun davranmalarını sağlayacak sosyal bir düzenleyici olarak görev yapmaktadır. İnsanları güldüren şeyler, başkalarının kusurlarının ahlaka aykırı olan değil, topluma aykırı olan yönleridir. Mizah bazen düşmanlık, saldırganlık veya seksüel güdülerini sosyal olarak kabul edilebilir bir şekilde ortaya koymanın bir aracı olarak görülebilmektedir (Bergson, 1997).

Hobbes (1651) ise gülmeyi, başkalarının zayıf taraflarıyla kendi zayıflıklarımızı karşılaştırarak üstünlük hissettiğimizde ortaya çıkan bir duygu olarak tanımlamıştır (Keith-Spiegel, 1972). Gülme, kişinin kendisini bir başkasından ya da kendi geğmiş durumundan daha iyi görmesiyle beraber oluşan kendi kendini kutlama eylemidir (Morreall, 1991).

stnlk Kuramına yönelik birçok eleştiri de yapılmıştır. Morreall, bu eleştirileri şu şekilde ifade etmiştir:

“Hobbes tarafından şekillendirilmesinden bu yana üstünlük kuramına karşı verilmiş bir tür tepkiyi belirteceğim. Bu tepki, kısaca, gülmenin alay olabileceğini reddetmeyi içerir. Voltaire’e göre, ‘gülme, ortadaki bir durumla eğlenme duygusundan kaynaklanır ki bu, kesinlikle küçük görme ve öfkeyle bağdaşmaz’. Bu yüzyılda bile, ‘hor görmenin işin içine girer girmez gülmeyi ondan ayırmamızı’ öneren Max Eastman gibi yazarlarımız olmuştur” (Morreall, 2009: 88-89).

stnlk Kuramında mizah yapan kişinin, kendisinin mizaha konu olan kişiden üstün olduğu duygusunu taşımasından dolayı, muhatap olduğu kişinin moralini bozabileceği ve onu sinirlendirebileceği için, bu kuramdan esinlenerek mizah yapmak sakıncalı görülebilmektedir. Çünkü birkaç kez aşağılanarak mizaha maruz kalan kişinin, daha sonraları mizahı yapan kişiyle muhtemelen ya karşılaşmak istemeyeceği ya da karşılaştığı zaman iletişime geçmeyeceği düşünülmektedir (zer, 2014).

2.3.2. Uyumsuzluk Kuramı

Uyumsuzluk Kuramına göre mizahtan kaynaklanan zevk duygusu, başkalarına karşı hissedilen üstünlük duygusu değil, başlangıçta ciddi görünen bir duruma farklı bir açıdan bakmak ve böylece ilk algılandığı zamandaki gibi olmadığını fark etmektir. Algıdaki bu değişim, memnuniyetle sonuçlanmakta ve genellikle gülme eylemini de beraberinde getirmektedir (Martin, 2004).

Uyumsuzluk Kuramında gülme davranışının meydana gelmesi için iki şart bulunmaktadır (Paulos, 1996). İlki; iki ya da daha fazla tutarsız, uygunsuz, aykırı koşulun bir bütün oluşturuyor gibi görülmesi ya da zihnin bunları zıt bir ilişki içinde algılaması durumudur. Diğeri ise sürpriz unsurudur. Gülmenin meydana gelmesi için beklenmeyenin olması ve kişinin bu durumdaki sürpriz unsuruna duyarlı olup beklenmeyenin oluştuğunu fark etmesi gerekmektedir (Tozar, 2001).

Uyumsuzluk Kuramına ilk vurgu yapan düşünürlerden olan Aristoteles “Retorik” isimli eserinde, insanları bir beklentiye sokup sonra da onları, bu beklentiye tamamen zıt bir biçimde vurmanın iyi bir güldürme yolu olduğunu belirtmiştir. Fakat daha sonra Üstünlük Kuramına yoğunlaşması sebebiyle, Uyumsuzluk Kuramı üzerinde fazla durmamıştır (Morreall, 1997).

Kuramın Beattie tarafından ilk ortaya koyulduğu 18. yüzyıla kadar olan dönemde, uyumsuzluğa dair fikir ve kuramlara genellikle Doğu toplumlarında yer verildiği görülmektedir (Usta, 2005). 9. yüzyılda yaşayan Ali bin Rabban et-Taberi, insanın alıştığı durumlardan daha farklı bir durum yaşayarak heyecanlanması sonucunda kanının kaynadığını, bunun sonucunda da gülme davranışının ortaya çıktığını belirtmektedir. Taberi’den etkilenen İshak bin İmran, İbn el-Matran, Ebu Hayn el-Tevhidi gibi diğer Doğulu düşünürler de benzer şekilde “insan şaşırıldığından dolayı güler”, tarzında ifadelerde bulunmuşlardır (Rosenthal, 2011).

13. yy.’den itibaren ise, Uyumsuzluk Kuramı ile ilgili en kapsamlı ve detaylı açıklamaları Kant ve Schopenhauer yapmıştır. Kant’a (1790) göre gülme, bir durum ya da olaya ilişkin beklentinin aniden boşa çıkması sonucunda oluşmaktadır (Keith-Spiegel, 1972). Beklentiler boşa çıktığında ya da beklenilenin tersi bir sonuç ortaya çıktığında ise, kişi şoka uğramakta ve gülme eylemi oluşmaktadır. Kısacası kişi,

algısındaki ve beklentilerindeki değişimlerden dolayı memnuniyet duymakta, bu memnuniyet duygusu da gülmeyi eylemini ortaya çıkarmaktadır (Martin, 1998).

Schopenhauer'a göre gülme davranışı, birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen kavramlar ve nesnelere arasında, aniden algılanan uyumsuzluk sonucu oluşmaktadır (Morreal, 1997). Düşünce ve algı arasında herhangi bir uyumsuzluk ortaya çıktığında, algı her zaman doğru olmaktadır. Buna bağlı olarak; algının düşünce üzerindeki bu etkisi, hazzı meydana getirmektedir (Keith-Spiegel, 1972).

Çiçero (1881) ise, üstünlük ve Uyumsuzluk Kuramlarını bir araya getirerek, gülme davranışını daha farklı yorumlamış, gülme eyleminin kişinin beklentilerinin kendi hatası yüzünden beklenen sonuca varmaması sebebiyle, kendini küçük görmesine ve beklentilerinin engellenmişliğine yönelik olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Eastman, 1972).

20. yy.'ye gelindiğinde ağdaş araştırmacılarından Shultz (1976), uyumsuzluğu "algılama" ve "zmleme" boyutları üzerinden incelemiştir. Ona göre uyumsuzluğu yalnızca algılamak yetmemekte, mizahın oluşması için onu çözümlemek de gerekmektedir. Kulhman (1984) ise, mizahın ortaya çıkması için uyumsuzluk seviyesinin en üstte olması gerektiğini belirtmiştir. Ancak bu Şekilde düşünce akışı alt-üst olarak gülmeyi meydana getirmektedir (Schultz, 1976; Kulhman, 1984).

Tüm bu Uyumsuzluk Kuramlarının ortak noktası, mizahın ve gülmenin, uyumsuzluğa karşı verilen bilişsel bir tepki olduğu ve birbiriyle uyuşmayan farklı düşünce ve durumların bir araya gelmesinden kaynaklandığı düşüncesidir (Reisoğlu, 2014).

Uyumsuzluk Kuramı diğer kuramların aksine, tüm mizah gülmeleri açıklayabilirken, mizah olmayan gülmeleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle *stnlk* ve *Rahatlama Kuramları* gibi genel bir gülme kuramı olarak kabul edilmemektedir (Morreal, 2009).

2.3.3. Rahatlama Kuramı

Literatürde, Rahatlama Kuramına dair farklı yorumlamalar bulunmaktadır. Kurama ilişkin açıklamalardan en eskisi, Descartes (1649) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Descartes'a göre gülme eylemi, bir kötülüğe karşı kayıtsız kalındığında veya fenalık görülmeyeceğinden emin olduğunda ortaya çıkan mutluluk duygusu olarak ifade edilmektedir. Beklenmeyen bir durumun meydana getirdiği şaşkınlık, gülme eylemine yol açabilmektedir. Tehlike arz eden bir durumun yok olması da aynı şekilde gülme eylemine yol açmaktadır. Kısacası, huzursuzluktan kurtulmayla ya da aniden neşeli bir ruh haline girmeye, gülme eylemi oluşmaktadır. (Türkmen, 1996).

Rahatlama Kuramının bir diğer temsilcisi Spencer (1911)'a göre ise gülme eylemi, duygusal enerjinin sıradan bir biçimde boşalması değildir. Gülme eyleminin başlangıcında ortaya çıkan kas hareketleri, diğer duygu durumlarının ilk evrelerinde ortaya çıkan kas hareketlerinden farklı olmaktadır. Dolayısıyla Spencer, gülme davranışının, sinirsel enerjinin boşalmasıyla ilgili bir eylem olduğu görüşünü ilk olarak ortaya koyan araştırmacı olarak bilinmektedir (Martin, 1998). Spencer'a göre, diğer duyguları ifade ederken ortaya çıkan hareketler, farklı davranışlara dönüşebilirken, gülme eylemiyle ortaya çıkan hareketler başka bir şeye dönüşmemektedir (Morreal, 2009).

Spencer'den etkilenen birçok düşünür gibi Dewey de gülmeyi "sinirlerin aniden boşalması" olarak tanımlamıştır. (Morreall, 1997). Gregory (1924) de, gülme eylemine sebep olan durumların, kişinin rahatlamaıyla oluştuğunu ifade etmektedir. Bir mücadeleden galip çıkan ya da düşmanın güçsüzlüğünü fark eden kişi rahatlamakta, sıkıntılı durumun sonlanmasıyla zevk faktörü harekete geçmekte ve sonuç olarak gülme eylemi ortaya çıkmaktadır (Türkmen, 1996).

Rahatlama kuramcıları, sıkıntıdan ve stresten kurtulma sonucunda ortaya çıkan rahatlama hissi üzerinde durmuşlardır. Bu kuram hakkında yapılan farklı yorumların ortak noktası, gülme eylemini sinirsel enerjinin ortaya çıkışı olarak ele alan fizyolojik bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Üstünlük Kuramları gülmeyle ilgili duygular üzerinde, Uyumsuzluk Kuramları ise gülmeye yol açan bilişsel süreçler üzerinde yoğunlaşırken, Rahatlama Kuramları daha çok gülmenin girdiği fiziksel

biçimi açıklamaya ve bunun biyolojik işlevinin ne olduğu üzerine yoğunlaşmışlardır. Rahatlama Kuramının, kişinin geçmişteki durumundan daha üstün bir durumda bulunmasının hissettirdiklerinin gülme eylemine yol açtığı görüşü bakımından, Üstünlük Kuramıyla benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir (Öner, 2012).

2.3.4. Psikoanalitik Kuramı

Psikoanalitik Kuram, mizah duygusunun kişisel problemlerin bir göstergesi olduğunu ifade etmekte ve kişilerin tehlikeli olarak algıladıkları cinsel ve/veya saldırgan dürtülerinin, sosyal olarak kabul edilebilen etkileşimlere dönüştürülmesini sağladığını vurgulamaktadır. Kurama göre, kişinin mizah duygusu, bireysel algılama düzeyi ile ilgilidir. İnsanlar kendilerini rahatsız ya da suçlu hissettirecek durumları algıladıklarında, genellikle güler tepki vermektedir. Dolayısıyla kurama göre mizah, tehlikeli olarak algılanan duyguların ortaya çıkmasıyla oluşan kaygı düzeyinin azalmasını sağlamaktadır. Böylece, mizah yoluyla, tehlikeli olduğuna inanılan ve hem kişi hem de toplum için tehdit oluşturan dürtüler daha kolay ve kabul edilebilir biçimde dışa vurulmaktadır (Freud, 2003).

Freud, yayınlamış olduğu “Espriler ve Bilinçdışı ile İlişkileri” *Jokes and Their Relation to the Unconscious*, 1905/1965) adlı kitabında Psikoanalitik Mizaha dair düşüncelerini ortaya koymuş ve böylece kuramın doğmasına sebep olmuştur. Freud’a göre, gülünecek durumlar için insanların ayırmış olduğu belli bir ruhsal enerji bulunmaktadır. Belli bir ruhsal durumda kullanılmak üzere ayrılmış olan bu enerji, gerektiğinde gülme eyleminde kullanılmaktadır. Freud, espri yaparken, bastırılmış veya tehlikeli görülen duygu ve düşünceler için kullanılacak olan enerjinin; komik durumlara tepki verirken düşünmek için kullanılan fazla enerjinin; mizah için ise duygular tarafından kullanılmayan fazla enerjinin harcandığını ifade etmektedir (Aslan, 2006; Güven, 2013). Mizah, sıradan bir şekilde ifade edilemeyen ve bilinç dışında hapsedilen cinsellik ve saldırganlık dürtülerini, kelimelerle oynayarak, yani onları kısaltarak, birleştirerek, yerlerini değiştirerek ifade etme imkânı vermektedir. Böylece, aslında bu dürtüleri bastırmak için ayrılmış olan enerji açıkta kalmakta ve gülme eylemi olarak kullanılmaktadır (İlhan, 2005).

Çağdaş kuramcılara bakıldığında Minsky (1981)’in, Freud’un kuramına daha çağdaş bir yorum getirdiği görülmektedir; fakat Freud’un kuramında mizahın oluşması için

tam olarak durumu idrak etmek gerekirken Minsky, anlamsız mizahı da benzer şekillerde açıklamaktadır. Gülme davranışının, kişinin sansürlerinden kurtulmasıyla ya da bunların aklına gelmemesi sonucunda oluşabileceğini vurgulamıştır. Aynı zamanda “çerçeve” adını verdiği kalıplaşmış durumların farklı yönleriyle kullanılmasının da mizahı ortaya çıkarmada etkili olduğunu belirtmiştir (Minsky, 1980; akt. Mulder ve Nijholt, 2002).

Freud’un Psikoanalitik Mizah Kuramı, birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Freud’a göre kullanıldığı yere fazla gelmeye başlayan ruhsal enerji, espri, mizah ve komiklik sayesinde gülme şeklini alarak açığa çıkmaktadır. Tam da bu noktada Freud’un kuramına eleştiriler başlamaktadır. Araştırmacılar, Freud’un bahsettiği bu enerjinin ne tür bir enerji olduğunu, bu enerjinin nasıl ölçebileceğini, en azından varlığının nasıl kanıtlanabileceğini açıklamamış oluşunu eleştirmektedirler (Morreall, 1997).

Freud’un kuramına getirilen eleştirilerden bir diğeri ise, fıkralardan aldığımız zevkin, saldırgan ve cinsel duygularımızı bastırmak için kullandığımız enerjinin serbest bırakılmasından kaynaklandığı yolundaki açıklamaları üzerinedir. Klein (1976), eğer bu açıklamalar doğru kabul edilirse, bu durumda saldırganca duygularla dolu fıkralardan hoşlanan insanların çoğunun, saldırgan duygularını bastıran insanlar olduğunun ve cinsel fıkraları çok komik bulan insanların da cinsel duygularını bastıran insanlar olduğunun varsayılabilirliğini söylemektedir (Avşar, 2008).

Mizahla ilgili kuramları kısaca özetlemek gerekirse; Bergson’a göre gülme, dolaylı bir yolla kişiyi utandırarak dıştan bir düzeltme ve alay etme amacı taşımaktadır. Toplum, direkt bir cezalandırma tehdidi olmamakla birlikte kişinin üzerinde bir aşağılama ihtimalinin ağırlığını hissettirmektedir. Dolayısıyla mizahın bir üstünlük statüsünü temsil ettiğini vurgulamaktadır (Koestler, 1997).

İki durum arasındaki uyumsuzluk durumundan ya da olanın olması gerekenden farklı durumda bulunmasından da mizah doğmaktadır. Uyumsuz durumların birlikteliğinden, ya da alışılmış düzenden farklı olan düşünce ve durumların var olmasından doğan mizah, Uyumsuzluk Kuramının temelini oluşturmaktadır (Yerlikaya, 2003).

Üstünlük Kuramı mizahta eğlenceye odaklanmışken, Uyumsuzluk Kuramı bilişsel öğelere odaklanmıştır. Bu kurama göre mizah, uyumsuz düşünce veya durumların bir araya gelmesiyle ya da olağandışı olduğuna inanılan düşünce ya da durumların bir arada bulunmasıyla ortaya çıkmaktadır (Morreal, 1997). Olaylar beklenilenin dışında geliştiği zaman, insanlar şaşırırlar. Beklenenin tersi ile karşılaşınca sonuç, insanların gülmesine neden olmaktadır. Uyumsuzluk Kuramına göre mizah duygusunun hissettirdiği mutluluk, başkaları karşısında üstün hissetmekten farklı bir duygudur. Bu mutluluk duygusu, başlangıçta ciddi olarak algılanan bir duruma, farklı bir açıdan bakıldığında, aslında hiç de ilk algılandığı gibi olmadığını fark edilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu algı farklılığı, mutluluk duygusuyla sonuçlanmakta ve bu duygu sonucunda da gülme eylemi ortaya çıkmaktadır (Martin, 1998).

Rahatlama Kuramı, kendisine ilk kez Shaftesbury'nin “Nükte ve Mizahın Özgürlüğü” adlı makalesinde yer bulmuştur. Shaftesbury, doğal ve rahat bir ruh haline sahip olan açık yürekli insanların, bir engelle karşılaştıklarında, içine düştükleri sıkıntılı durumdan kurtulmak için farklı hareket alanları aradıklarını ve taşlama, öykünme veya alaycılıkla kendilerini gösterme çabası içerisine girerek, içinde buldukları durumdan zevk almaya başlayıp üzerlerindeki baskılardan öç almaya çalıştıklarını belirtmektedir. Hobbes'un gülme hakkındaki düşünceleriyle de örtüşen bu açıklama, özellikle baskıdan kurtulmanın vermiş olduğu rahatlamaya odaklanmıştır (Morreal, 1997).

Psikoanalitik Kuram ise, mizah duygusunun kişilerin içlerinde yaşadığı problemlerin bir belirtisi olduğunu ifade etmektedir. Kişilerin tehlikeli olduğunu düşündükleri cinsel ve saldırgan dürtülerini, sosyal olarak kabul edilebilen etkileşimlere dönüştürmeleri, mizah kullanımıyla sağlanmaktadır. Buna göre kişinin mizah duygusunun, algılama düzeyi ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır. Kişiler, içlerinde buldukları durumu olumsuz ya da tehlikeli olarak algıladıklarında, gülerek tepki vermektedirler (Freud, 2003).

Shibles, mizah kavramının ortak kabul edilebilecek şekilde bir açıklamasının yapılabilmesi için, günümüze kadar ortaya konan mizaha ilişkin tüm kuramların, bütünleştirici nitelikte olan noktalarına önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Shibles, 1978):

- Mizah, bir duygudur ve bir kuram çerçevesinde çözülerek açıklanabilmektedir. Bu çerçevede mizah, estetik bir duygu ya da güzellik formu olarak görülebilmektedir.
- Mizah; duygu, düşünce, hareket ve bağlam içermektedir. Düşünce ve davranışların anlaşılmasında ve sınıflandırılmasında, mizahî sınıflamadan yararlanılabilmektedir.
- Bazı değerlendirmelere göre ise mizah; kusur, mantığa aykırılık, sapma, yanlışlık ve benzeri şeylerden kaynaklanmaktadır.
- Hem mizahın hem de metaforun, benzer düşünce kalıplarıyla ilişkili olmasından ve her ikisinin de sapma ve yanlışlıkla ilgili olmasından dolayı, mizahî türlerin sınıflandırılmasında metafor, yararlı bir yol olarak kullanılabilir.
- Mizah teorisi, bir dil teorisinin üzerine dayandırılabilir.

Sonuç olarak, açıklanan kuramlara bakıldığında, bu kuramların birbirlerinin görüşünü çürütmekten çok, tamamladıkları görülmektedir. Bu durum, kuramların gülmenin farklı boyutlarını ele almasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

İlerleyen bölümde, Mizah Tarzları ele alınmış olup Olumlu Mizah Tarzlarından *Katılımcı* ve *Kendini Geliştirici Mizah*, Olumsuz Mizah Tarzlarından *Saldırgan* ve *Kendini Yıkıcı Mizah* açıklanmıştır.

2.4. Mizah Tarzları

Mizah, tek boyutlu ve her durumda geçerli bir kişilik özelliği değildir. Bu nedenle çok boyutlu bir kişilik unsuru olarak değerlendirilmektedir (Martin, 2004). Martin Puhlik-Doris, Larsen, Gray ve Weir (2003) tarafından, mizahın, kişinin kendisini ve başkalarını, hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilecek biçimde

kullanılabileceği düşüncesine dayalı olarak geliştirilen modelde, ikisi olumlu ikisi olumsuz dört farklı Mizah Tarzı tanımlanmıştır. Daha sonra bu dört farklı Mizah Tarzı, yine aynı araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeğin boyutlarını oluşturmuş, eklenen alt boyutlarla beraber literatürde en sık kullanılan mizah ölçüm aracı olarak yerini almıştır (Reisoğlu, 2014).

Olumlu Mizah, psikolojik iyi oluş durumunu yansıtan mizah türlerini temsil etmektedir. *Katılımcı ve Kendini Geliştirici Mizah*, Olumlu Mizah Tarzları olarak kabul edilmektedir. Öte yandan Olumsuz Mizah, psikolojik iyi oluşa zarar veren mizah türlerini temsil etmektedir. *Saldırgan ve Kendini Yıkıcı Mizah*, Olumsuz Mizah tarzları arasında bulunmaktadır (Liu, 2012).

2.4.1. Katılımcı Mizah (Affiliative Humor)

Mizah, diğer insani zevkler gibi toplumsal bir olgudur. Başkalarıyla birlikteyken gülünen birçok şeye yalnızken çok az gülünmektedir. Bir topluluk arasındayken, bir durumu yalnızca bir kişi komik buluyorsa, genellikle ağzını kapatarak gülüşüne engel olmaya çaba sarf etmekte, en azından diğerleri kendisine katılıncaya kadar gülme isteğini engellemeye çalışmaktadır. Bundan dolayı gülmenin toplumsal boyutu, onun bulaşıcı olduğunu göstermektedir. Gülme eylemi, özellikle grup içerisindeyken hızlıca yayılmakta ve bir kişinin gülmesi ikinci kişiyi, ikinci kişinin gülmesi üçüncü kişiyi tetikleyerek gülme eylemini güçlendirmektedir. Bazen bir insanın gülüyor olması, o insanın neye güldüğü bilinmese dahi, gruptaki diğer kişilerin de gülmeye başlaması için yeterli bir neden olmaktadır (Morreall, 1997).

Katılımcı Mizah (Affiliative Humor); başkalarını eğlendirmek için mizah yapmayı içeren, kişilerarası uyumlu bir Mizah Tarzı olarak tanımlanmaktadır (Hampes, 2006). Bu Mizah Tarzını kullanan kişiler; karşılıklı ilişkilerde gerilimi azaltma, başkalarını eğlendirme ve eğlenceli sözler söyleyerek şakalar yapma eğiliminde olmaktadır. Özünde düşmanlık barındırmayan, mizahın karşılıklı ilişkilerde tolerans aracı olarak kullanıldığı bir tarz olarak ifade edilmektedir. Katılımcı Mizah; neşelilik, öz saygı, samimiyet, tatmin edici ilişki ve pozitif duyguların baskınlığı gibi ruh halleriyle olumlu yönde ilişkilidir (Martin vd., 2003). Bununla beraber, kendini gerçekleştirmeyle ve psikolojik iyi olma haliyle de olumlu yönde ilişkili iken,

depresyon ve sinirlilik haliyle olumsuz yönde ilişkilidir (Erickson ve Fieldstein, 2007).

Mizah Tarzları arasında en sosyal tarz olarak da tanımlanmaktadır. Kişinin mizahı gündelik hayatta diğerlerini eğlendirmek, ilişkileri zenginleştirmek ve buldukları durumu keyifli hale getirmek için kullanması anlamına gelmektedir (Martin vd., 2003). Bu tarz mizah, kullanıldığı ortamda insanların kaynaşmasını, rahatlamasını, birbirlerini daha iyi anlayarak kenetlenmelerini, varsa aralarındaki gerilimleri gidermelerini ve ortamın yumuşamasını ve olumlu havaya kavuşmasını sağlamaktadır (Li-Hsing, Ya-Ping, Hung-Chen ve Hsueh-Chih, 2012). Bu Mizah Tarzının yaygın bir şekilde kullanıldığı örgütlerde, çalışma ortamının olumlu ve yapıcı olduğu görülmektedir. Bu durum, iş tatminine ve verimliliğe de olumlu etki etmektedir (Özer, 2014).

Kişinin, ilişkilerinde saygılı olma ve ilişkilerini geliştirme amacıyla kullandığı Katılımcı Mizah Tarzı, iletişim sürecindeki kaygı, korku ve gerilimleri azaltmaktadır. Bu Mizah Tarzını kullanan kişi, insanları eğlendirmek için şakalar yapma, hatta kendisi hakkında bile komik şeyler söyleme özelliklerini göstermektedir. Bu tarz mizah, kişinin kendisini ve başkalarını onaylayan, kişiler arasındaki dayanışma ve hoşgörüyü artıran bir tarzdır. Bu bağlamda *Katılımcı Mizah Tarzı*, kendini gerçekleştirmiş insan özellikleri arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2011; Kara, 2014).

2.4.2. Kendini Geliştirici Mizah (Self-Enhancing Humor)

Olumlu Mizah Tarzları içerisinde yer alan Kendini Geliştirici Mizah Tarzında (Self-Enhancing Humor), başkalarının ihtiyaçlarının dikkate alınması ön planda bulunmaktadır. Bu Mizah Tarzı, stresle başa çıkma ya da olumsuz duyguları azaltma amacıyla kullanılmaktadır. Bu; kişi tarafından algılanan, başkalarıyla paylaşılması gerekmeyen ve Freud'un bir savunma mekanizması olarak yaklaştığı mizah kavramına en yakın olan mizah tarzıdır. Bu tarz mizah; yaşama mizah duygusuyla bakabilmeyi, olumsuzluklar karşısında bile bu tavrı korumayı ve böylelikle olumsuz durumlarla başa çıkabilmeyi içermektedir (Kuiper, Grimshaw, Leite ve Kirsh, 2004).

Mizahi bir bakış açısı sayesinde olumsuz duyguların kontrol altına alınması durumu dikkate alındığında bu tarzın, üzüntü ve kaygı gibi olumsuz duygularla negatif;

deneyime açıklık, benlik saygısı ve psikolojik iyilik durumu ile pozitif yönde ilişkili olduğu düşünülmektedir (Martin vd., 2003).

Kendini Geliştirici Mizah Tarzı; genel anlamda hayatı nükteli bir bakış açısıyla değerlendirmeyi, yaşanan olumsuzluklar ile eğlenme eğilimini, stres ve sıkıntı içindeyken bile mizahi karakteri koruyabilmeyi içeren bir anlayıştır (Hampes, 2006). Bu Mizah Tarzını kullanan kişiler, çevrelerinde başkaları olmadığı zamanlarda da hayatın zorluklarıyla, stresle ve problemlerle bir başa çıkma aracı olarak mizah kullanma eğiliminde olmaktadır (Güven, 2013).

Katılımcı Mizah ile kıyaslandığında *Kendini Geliştirici Mizah*, kişilerarası ilişkilere odaklanmadan daha ziyade intrapsişiktir (intrapsychic), yani daha çok kişinin içsel psikolojik süreçleri ile ilgili olmaktadır. Bu yüzden dışadönüklük ile, Katılımcı Mizah kadar güçlü bir ilişkiye sahip olmamaktadır (Martin vd., 2003). Katılımcı Mizah Tarzı gibi, neşeli olma ve kendini gerçekleştirme ile olumlu, sınırlı olma hali ile olumsuz yönde ilişkilidir (Erickson ve Fieldstein, 2007).

2.4.3. Saldırgan Mizah (Aggressive Humor)

Olumsuz kategorideki ilk Mizah Tarzı, Saldırgan Mizah (Aggressive Humor) olarak adlandırılmaktadır. Saldırgan Mizah, mizahın başka kişilere yönelik ve sosyal açıdan kabul edilebilir olmayan bir şekilde kullanılması şeklinde ifade edilmektedir. Saldırgan Mizah, Olumlu Mizah Tarzlarının aksine, başkalarının karakterine ve tavırlarına odaklanmaktadır (Saroglou ve Scariot, 2002).

Bu Mizah Tarzını kullanan kişilerin amacı; alay, sataşma, karşısındakini küçük düşürme, cinsel ya da ırkçı içerikli bir tarzla insanları eleştirme ya da onları baskı altında tutmadır. Saldırgan Mizah, sosyal ortamlarda sıklıkla görünmez bir silah olarak kullanılabilir. Örneğin bir tartışma sırasında kişiler rakiplerini aşağılamak ve onların statülerini aşağı çekmek için mizaha başvurabilmektedirler. Saldırgan Mizah; nevroz, özellikle düşmanlık, kızgınlık ve saldırganlık ile pozitif yönde, yumuşakbaşlılık ve sorumluluk gibi kişilik özellikleriyle negatif yönde ilişkili görülmektedir (Martin vd., 2003).

Saldırgan Mizah Tarzını kullanan kişiler, olumsuz duygularını, bilhassa kızgınlık anlarında hissettikleri duygularını, mizah aracılığı ile ifade etmektedirler. Bunu yaparken de karşılarındaki kişileri incitmeye yönelik tavırlar sergilemektedirler. Ancak bu durum, kişilere bir gelişim sağlamadığı gibi kişiler arası ilişkileri de olumsuz etkilemektedir (Kazarian ve Martin, 2004).

Bu Mizah Tarzını kullanan kişi mizahı; başkalarını bu yolla eleştirmek, onların eksik yanlarını kullanarak küçük düşürmek ve buradan da eğlence çıkarmak amacıyla kullanmaktadır. Bu Mizah Tarzı, istenmeyen ve nahoş bir tarz olarak tanımlanmasına rağmen, iş hayatında örgüt çalışanları tarafından sıkça kullanılabilir (Özer, 2014).

2.4.4. Kendini Yıkıcı Mizah (Self-Defeating Humor)

Kendini Yıkıcı Mizah (Self-Defeating Humor), komik şeyler yaparak ya da anlatarak, kişinin kendisini komik duruma düşürmesi, başkalarını güldürmek için kendisi ile alay etmesi ve kendisini yermesi olarak tanımlanmaktadır (Vernon, Martin, Schermer, Cherkas ve Spector, 2008). Bu Mizah Tarzını kullanan kişiler, aynı zamanda, kişisel problemlerini yapıcı bir şekilde çözmekten kaçınmak için ya da sahip oldukları olumsuz duygularının gerçek nedenlerini saklamak için de mizah kullanımına başvurabilmektedirler. Kendini Yıkıcı Mizah, depresyon, anksiyete ve agresif oluşla pozitif yönde, tatmin edici ilişkiler, öznel iyi oluş ve öz saygı ile negatif yönde ilişkili olarak görülmektedir (Kazarian vd., 2004).

Kendini Yıkıcı Mizah Tarzında kişi, kendi ihtiyaçlarını dikkate almadan mizahı kullanmaktadır. Başkalarını güldürmek, eğlendirmek, onlarla ilişkilerini güçlendirmek için kendisini sürekli olarak kötölemekte ya da yermektedir. Bu Mizah Tarzını kullanan kişiler, diğer kişilerle yakın ilişkiler kurmak ve onlar tarafından kabul görmek için, kendisini küçük düşürecek komik şeyler anlatma ve yapma, başkaları tarafından aşağılandığında onlarla beraber gülme gibi davranışlar göstermektedirler. Bununla beraber, Kendini Yıkıcı Mizah tarzına eğilimli kişiler, problemlerini çözmekten kaçmak veya olumsuz duygularını yaratan sebepleri gizlemek için de bu mizah türünü kullanmaktadırlar. Bu Mizah Tarzını kullanan kişiler esprili ve eğlendirici olarak görülseler de, bunun altında genellikle duygusal

bir boşluk, kaçış ya da düşük benlik algısı bulunduğu belirtilmektedir (Martin vd., 2003).

Mizah Tarzlarını kısaca özetlemek gerekirse *Katılımcı Mizah*; şaka yapma, komik fıkralar anlatma gibi davranışları ifade etmektedir ve insan ilişkilerini kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir (Vernon vd., 2008). Bu Mizah tarzını kullanan kişiler; ilişkileri kolaylaştırmayı, diğerlerini eğlendirmeyi ve kişilerarası gerginlikleri azaltmayı amaçlamaktadırlar. Bu tarzın özünde düşmanlık olmamakta, hoşgörü ve kişilerarası dayanışmayı ve çekiciliği artıran davranışlar bulunmaktadır. Bu Mizah Tarzının dışa dönüklük, neşe, benlik saygısı, samimiyet, ilişki doyumu ve ağırlıklı olarak olumlu ruh hali ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Kazarian vd., 2004).

Kendini Geliştirici Mizah, stresli anlarda hayata mizahi bir bakış açısıyla bakmayı ve zorluklarla başa çıkma stratejisi olarak mizahı kullanmayı ifade etmektedir (Vernon vd., 2008). Bu Mizah Tarzının kullanımı genel olarak, mizahi bir bakış açısına sahip olmayı (Kazarian vd., 2004), yaşamdaki birtakım uyuşmazlıklar karşısında eğlenme eğiliminde olmayı, stres ve olumsuz durumlarda bile mizahi bir bakış açısına sahip olmayı içermektedir (Yılmaz, 2011; Kara, 2014; Teker, 2015).

Saldırgan Mizah, kişinin kendi üstünlük ve haz duygularına olan ihtiyacını karşılamak için, mizahı başkalarına karşı uygunsuz bir biçimde kullanması olarak tanımlanmaktadır. Kişilerarası kullanılan bir Mizah Tarzıdır ve kişinin kendisine değil başkalarına odaklı olmaktadır (İlhan, 2005). Bu Mizah Tarzını kullanan kişi mizahı, başkalarına karşı kendini üstün hissetmek ve onlardan daha iyi ve güçlü olduğunu duyumsayarak haz almak için kullanmakta ve karşı taraftaki kişi ya da kişilerin kırılmasını, üzülmelerini umursamamaktadır. Bu durum, çevrelerindeki insanların onlardan uzaklaşmasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda diğer insanları tehdit altında hissettirerek, onların davranışlarını kontrol etme eğiliminde de olabilmektedirler. Saldırgan Mizah, kişilerarası ilişkileri zedeleme tehlikesini barındırmasına rağmen, kişinin kendisini geliştirmek için iğneleme, alay etme ve sataşmayı bir araç olarak kullanmasını ifade etmektedir (Janes ve Olson, 2000).

Kendini Yıkıcı Mizah Tarzını kullanan kişiler, problemlerini yapıcı bir şekilde çözmekten kaçınmakta, olumsuz duygularının altında yatan gerçek nedenleri gizlemek için mizaha başvurumaktadırlar. Kişinin üzgün olduğunda gerçek

duygularını gizleyip mutluymuş gibi davranması da bu tarz mizahla açıklanabilmektedir. Bu mizah tarzı, kişilerarası ilişkilerden ziyade kişinin kendisine yöneliktir (Teker, 2015).

İlerleyen bölümde mizahın örgüte entegre edilmesi için yöneticilerin hangi yolları izleyebilecekleri açıklanmıştır. Bu bağlamda *Örgütsel Mizah Modeli (The Organizational Humor Model)* kullanımına dair bilgi verilmiştir.

2.5. Mizahın Örgüte Entegre Edilmesi

Mizah, liderliğin ve yöneticiliğin önemli bir karakteristik özelliği olarak ifade edilmektedir (Clouse ve Spurgeon, 1995). Ancak liderlik/yöneticilik ve mizah arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısı son derece kısıtlıdır (Avolio, 1999).

“Güçlendirme” (empowerment), liderlerin/yöneticilerin örgütte mizah kullanmasıyla ilişkilendirilen en önemli değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmada en etkili araçlardan biri olan güçlendirme, örgütte liderin/yöneticinin mizah kullanımıyla yüksek derecede ilişkilendirilmektedir. Olumlu mizah tarzları kullanıldığında, çalışanların güçlendirilmesi bağlamında elde edilmek istenen çıktılar olumlu, olumsuz mizah tarzları kullanıldığı zaman ise, çıktılar da olumsuz olmaktadır (Gkorezis, Hatzithomas ve Petridou, 2011).

Yapılan diğer çalışmalar, örgütte Olumlu Mizah kullanımının kişisel bariyerleri de azalttığını ortaya koymaktadır (Duncan ve Feisal, 1989). Böylelikle örgüt iklimi şekillenmekte ve örgüt içerisindeki informel ilişkiler oluşup şekillenmeye başlamaktadır. Örgütte mizah kullanımı, liderlik tarzları üzerinde de etkili olmaktadır. “Etkileşimci Liderlik” türünde, lider ve takipçileri arasındaki değişim süreci, mizah kullanıldığında daha olumlu olarak etkilenmektedir. Örgütte mizah kullanımı, “Dönüşümcü Liderlik” türünde de etkili olmaktadır. Ancak “Bırakınız Yapsınlar Liderlik” türüyle olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Avolio, 1999).

Mizah Tarzları ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi iyi kavrayabilen yöneticiler, mizahi mesajları pozitif sonuçlar üretecek şekilde biçimlendirebilmektedirler. Bu bağlamda *Örgütsel Mizah Modeli (ÖMM: The Organizational Humor Model-OHM)*

yöneticilerin en büyük yardımcısı olarak rol almaktadır. Modelin ilk adımı, geliştirilmesi istenen örgütsel çıktının seçilmesidir. Sonrasında mizahı kullanacak kişi, niyet edilen mesajı iletmek için uygun bir Mizah Tarzı seçmektedir. Kişinin cinsiyeti ya da etnik kökeni, seçilecek mizah tarzı üzerinde etkili olmaktadır. Mizah Tarzı seçildikten sonra istenen mesaj alıcılara iletilmektedir. Son adımda model, niyet edilen çıktının, mizah kullanarak mesajı ileten kişi ve alıcılar tarafından kavranıp kavranmadığının anlaşılmasında yardımcı olmaktadır. Mesela, bir lider/yönetici takımına daha yakın olmak için *Katılımcı Mizah Tarzını* kullanıp başarılı oluyorsa, kullanılan Mizah Tarzı bu örgütsel amacın gerçekleşmesine yardımcı olmuş demektir. Ancak lider/yönetici kendisini yalnızlaştırıp gruptan uzak tutmayı tercih ediyorsa, istenen örgütsel çıktı elde edilememekte ve lider tarafından kullanılan Mizah Tarzı olumsuz olarak tanımlanmaktadır (Romero ve Cruthirds, 2006).

Mizah, etkili olabilmek için belirsizliğine, çok anlamlılığına ve maksatlarına bağlı olmaktadır. Örgütlerde yönetimin mizahı teşvik etme girişimlerine rağmen, çalışanların mizahı nasıl ve hangi tarzda kullanmaları gerektiğini bilememeleri bu belirsizliği meydana getirmektedir. Dolayısıyla mizahı, örgütün işleyiş gösterdiği bağlamda ele alıp uygulamak ve doğru biçimde algılanmasını sağlamak akıllıca görülmektedir (Gherardi, 1995).

Çeşitli metotlar aracılığıyla mizah, ele alındığı bağlam içerisindeki belirsizlikleri ve zıtlıkları tartışmak için söylemsel bir alan yaratmaktadır (Hatch, 1997). Höpfl, bu durumu anlamsal bir topluluk oluşturmak ya da mizah kavramının ortak algılanıp anlaşılması olarak yorumlamaktadır. Mizahın ihlal edilmiş olan bir kuralın anlaşılmasına çalışması olduğunu öne sürmektedir (Höpfl, 2007). Höpfl'e göre mizahın doğasında, daha evvelden algılanıp kabul edilenlere alternatif anlamlar üretmek vardır. Bu şekilde ortak bir algı oluşmakta ve devamlılık göstermektedir (Hunter, 2011).

2.6. Örgütte Mizah Tarzları Kullanımının Örgütteki Bazı Temel Unsurlar Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Mizahın örgütsel yaşamdaki önemini ortaya koyan birtakım araştırmaların sonuçları (Özdemir, 2002; Coulson ve Williams, 2005) mizahın, örgütsel yaşam üzerinde genellikle olumlu bir etki yarattığını vurgulamaktadır. Mizah; yapılan işin niteliğini, çalışanların iş tatmini düzeyini ve örgütün bütünsel performansını geliştirebilmektedir (Consalvo, 1989). Özellikle günümüz örgütlerinin monoton ve ciddi yapıdaki iklim ve kültürleri göz önünde bulundurulduğunda, mizah duygusunun ve gülmenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Ancak mizahın yeri ve zamanı iyi ayarlanmadığında olumsuz etkileri de olabilmektedir (Yerlikaya, 2003).

Olumsuz Mizah Tarzları, örgüt içi toplantılarda % 40 oranında kullanılmaktadır. Bu oran, arkadaşlık ilişkilerinde olumsuz mizah kullanma oranının neredeyse 10 katı olmaktadır. Arkadaşlık ortamından ziyade örgüt ortamında daha fazla stres, tansiyon ve rekabet olduğu, buradan anlaşılabilir. Mizah; iletişime geçmek, sosyal normları empoze etmek ya da örgütün işleyişi hakkında yorum yapmak için de kullanılmaktadır (Collinson, 1988). Tüm bunlar, “Üstünlük Teorisi”nin (Superiority Theory) konusudur. Teoriye göre örgütte mizah, kişinin kendi imajını geliştirmesi için ya da sosyal mesafe oluşturması için kullanılmaktadır (Hobbes, 1840, akt. Yılmaz, 2011).

Mizah, özellikle yönetici pozisyonunda bulunanlar için, vazgeçilmez olarak düşünülmektedir. Yöneticiler sürekli olarak karar vermek, sorunları çözmek, çalışanları ve paydaşları memnun etmek durumundadır. Bu da, genellikle stresli ve gergin ortamlar oluşturmaktadır. Bu gerginliklerle baş etmede mizah, önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda mizah, yöneticilerin kullanabileceği en güçlü araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Radcliffe-Brown, 1940; Özdemir, 2002).

Mizah literatüründe, örgütte kullanılan Mizah Tarzlarının örgütteki bazı temel unsurlar üzerinde yarattığı hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara dair çeşitli açıklamalar bulunmaktadır. Grup uyumu, iletişim, stres seviyesi, yaratıcılık, örgüt kültürü, güç sahibi olma, sosyal mesafe ve bireysel farklılıklar, mizahın etkili olduğu örgütsel unsurlar arasındadır. Belirli örgütsel çıktılara ulaşmak için örgüt içerisinde

bu unsurları dikkate alarak mizah uygulamasının nasıl yapılacağı son derece önemli olmaktadır (Romero ve Cruthirds, 2006).

2.6.1. Grup Uyumu

Romero ve Cruthirds (2006) tarafından, örgütte mizah kullanımının etkilerini yansıtan teorik bir model geliştirilmiştir. Modelde, grup uyumunu geliştiren faktörler *dışsal* (tehditler ve rekabet gibi) ve *içsel* (yeni üyenin katılımı gibi) olarak ikiye ayrılmaktadır. Dışsal tehditleri azaltmakta etkili olan mizah, grup üyelerinin birbirlerine daha sıkı bağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örnek vermek gerekirse, dışsal rekabeti tehdit olarak algılayan bir kişi, *Saldırgan Mizah* kullanarak rakipleriyle ilgili şakalar yapabilmektedir. Böylelikle kendisini tehditten daha üstün görmekte ve zafer kazanmış gibi hissetmektedir (Henman, 2001).

Yeni bir üyenin gelişi gibi içsel faktörler de *İlmli Saldırgan Mizah* kullanımına yol açabilmektedir. Grup birliğini sağlamada kendilerini sorumlu hisseden kıdemli üyeler, *İlmli Saldırgan Mizah* kullanmayı tercih etmektedirler (iyi niyetli şakalar, alaylar gibi). Böylece, yeni üyenin grup normlarına uyması ve grup içine girmeye değer olduğunun kanıtlanması sağlanmaktadır (Martineau, 1972).

Özellikle *Katılımcı Mizah*, pozitif duyguları ortaya çıkararak grup uyumunu en iyi şekilde oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Murstein ve Brust, 1985). Katılımcı Mizah, yarattığı pozitif duyguların etkisiyle çalışanların birbirlerine güven duymalarını sağlamaktadır. Buna ek olarak *Kendini Geliştirici Mizah*, grup üyelerinin “grup” olgusunu daha iyi kavramalarını sağlamak amacıyla ve bunu gerçekleştirmek adına duygusal bir ortam yaratmak için kullanılabilir (Terrion ve Ashford, 2002).

Öte yandan, Duncan ve Feisal (1989), olumsuz mizah tarzlarının örgüt içerisindeki ilişkileri etkileyeceğini ve kişilerarası ilişkilerin ve bağların oluşturulup geliştirilmesini engelleyeceğini belirtmektedir. Grup içerisinde farklı cinsiyete mensup ya da farklı ırktan olan üyelerin bulunması ve bu üyelere Olumsuz Mizah Tarzlarının kullanılarak yaklaşılması, yıkıcı etkiler yaratabilmektedir. Mizahın uygun kullanımıyla, grup üyelerinin karşılaştıkları durumlara karşı aynı tavrı takınarak mizahı grup olarak kendilerine yöneltmeleriyle, olumsuz durumlardan

kaçınılabilmekte ve mizah kullanımı, olumsuzdan ziyade faydalı olabilmektedir (Smith ve Khojasteh, 2014).

2.6.2. İletişim

İletişim, örgütlerde bilginin yayılması ve paylaşılması açısından son derece önemli bir rol oynamaktadır. Literatürde yer alan araştırmalara göre örgütte mizah kullanımı, etkili iletişimi sağlayan ve iletişim becerisini geliştiren etmenlerden biridir (Lippitt, 1982; Duncan ve Feisal, 1989). Meyer, mizah kullanımının sadece örgütte değil, politik arenada ve ev içerisinde aile arasında da, özellikle de ikna etme amacı taşıdığına, son derece etkili olduğunu belirtmektedir (Meyer, 1997). Bazı durumlarda *İlmli Kendini Yıkıcı Mizah*, örgüt içerisinde yönetici tarafından kullanıldığında ya da politik arenada siyasetçiler tarafından kullanıldığında tansiyonu azaltarak ve yöneticinin statüsünü geçici olarak azaltarak örgüt üyeleriyle bütünleşmesini sağlayabilmektedir (Chang ve Grunner, 1981). Örnek olarak Ronald Reagan ve Bill Clinton gibi politikacılar, kendilerini halka yakın göstermek adına *İlmli Kendini Yıkıcı Mizah* kullanmayı seçmiş olmalarıyla bilinmektedirler. *Katılımcı mizah* da örgüt üyeleri tarafından kullanıldığında örgüt içerisindeki benzerliklere odaklanarak ve mizahı paylaşarak *İlmli Kendini Yıkıcı Mizah* ile aynı etkiyi gösterebilmektedir ve dolayısıyla daha sağlıklı bir iletişim sağlanabilmektedir (Romero ve Cruthirds, 2006).

Mizah kullanımının örgüte iletişim bağlamında en büyük katkılarından biri; sosyal olarak çok rahat ifade edilemeyen, sakıncalı görülen durumların dile getirilmesine, *Kendini Geliştirici*, *Katılımcı* ya da *Kendini Yıkıcı Mizah* tarzlarından birinin kullanılarak yardımcı olmasıdır (Winnick, 1976). Örgütte mizah kullanımı, yöneticilerin kendilerini ifade etmek istediklerinde kırıncı olmamalarına ve yeni ilişkiler geliştirirken tehditkâr bir hava sergilememelerine de yardımcı olmaktadır (Katz ve Kahn, 1966). Örgütte yöneticiler tarafından olumlu Mizah Tarzlarının kullanılması, çalışanlar açısından son derece anlamlı görülebilmektedir (Duncan ve Feisal, 1989).

Örgütte mizah kullanımı, çalışanlarda üstlerini ya da iş arkadaşlarını dinleme ya da onların yazdıklarını okuma isteği de uyandırmaktadır. Öğrenmeye ve öğretmeye kolaylık getirmek, konuşmacının sevilmesini ve dikkate alınmasını güçlendirmek ve

kişileri birbirine bağlamak da mizahın iletişim bağlamında faydalarından olarak görülmektedir. Çatışmaları yok etmekte, güven duygusunu artırmakta ve sağlamlaştırmaktadır. Dolayısıyla insanları birlikte çalışmaya teşvik etmektedir (Tarvin, b.t.).

2.6.3. Stres Seviyesi

Mizahın, fonksiyonel olmayan stresi azalttığına dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Stres yaratan bir durum üzerine espri yapıldığında, kişi o durum üzerinde hâkimiyet kurduğunu hissetmektedir. Samson ve Gross tarafından yapılan iki çalışmada, Olumlu Mizah Tarzlarının örgütte kullanımının, duyguların dengelenmesinde ve olumsuz durumlarla başa çıkma stratejileri geliştirilmesinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Yovetich, Dale ve Hudak, 1990).

Askeri ordularda marşların sözlerine bakıldığında ölüm riskiyle alay edildiği görülmektedir. Mizah, insanlara korkusuz hissettirmekte ve korkmadıkları için de kontrolün ellerinde olduğunu düşünmektedirler (Dixon, 1980).

Frankl (1978) ve Nam ve Heritage ve Kim (1994), kişilerin fiziksel ve psikolojik olarak iyi olabilmeleri için yaşamlarında amaç edinmeye ve anlama ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak Mary, Dupey, Torres-Riviera ve Phan (2001); Frankl (1978) ve Nam vd. (1994)'in bulgularını özetleyerek mizahın, kişilere farkındalık kazandırarak neyi yapıp neyi yapamayacaklarına dair net olmalarına, endişe seviyelerini düşük tutmalarına ve hem kendilerini hem de diğer kişileri oldukları gibi kabul etmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Mizah duygusuna ve algısına sahip kişiler, içinde buldukları durumun farkında olmakta, güçlü ve zayıf yanlarını bilmekte ve hayata daha gerçekçi ve daha az kötümser bakabilmekte ve hayatta çok daha başarılı olmaktadırlar. Ekonomideki sürekli değişim, örgütlerdeki belirsizlik, işten çıkarılma korkusu, ödemeler gibi çalışanlar için hayati öneme sahip olan durumlarda mizah duygusuna sahip kişiler, hem fiziksel hem psikolojik olarak daha sağlam kalabilmekte, böylelikle örgütler de daha güçlü şekilde ayakta kalabilmektedirler. Örgüt içerisinde stresli bir durumla karşılaşıldığında da (şirketin küçülmeye gitmesi gibi) mizaha başvurulması, durumu daha az tehditkâr hale getirmeye yardımcı olmaktadır (Frankl, 1978; Nam, Heritage

ve Kim, 1994, Mary, Dupey, Torres-Riviera ve Phan, 2001, akt. Smith ve Khojasteh, 2014).

Katılımcı Mizah, birleştirici bir hava yaratarak stresin tüm örgüt üyelerince paylaşılmasına ve azaltılmasına yardımcı olduğu için, örgüt içerisinde tansiyonu düşürmek adına kullanılabilir. Katılımcı Mizah, zihinlerde “biz bu stresi hep beraber yaşıyoruz ve onunla başa çıkıyoruz” algısı yaratarak strese karşılık verirken son derece yapıcı bir hava oluşmasını sağlamaktadır (Martineau, 1972).

Kendini Geliştirici Mizah da, stresin azaltılmasında faydalı olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda, yüksek mizah anlayışına sahip çalışanların örgüt içerisinde daha az stres yaşadıkları, bu stresli durumlarla iyimser bakış açıları sayesinde başa çıktıkları ve öz algılarının daha pozitif olduğu ortaya konmuştur (Martin vd., 2003). Benzer şekilde, yüksek mizah duygusuna sahip çalışanların, örgütte strese sebep olan durumları daha kolay başa çıkılabilecek biçimde yeniden şekillendirdikleri görülmektedir (Abel, 2002).

2.6.4. Yaratıcılık

Mizahın yaratıcı düşünceyle yakından bağlantılı olduğunu kanıtlayan çalışmalar literatürde mevcut bulunmaktadır (Nezlek ve Derks, 2001; Humke ve Schafer, 1996; Murdock ve Ganim, 1993). Mizah, insanları rahatlatarak ve hataları ya da yeni fikirleri daha az eleştirmelerini sağlayarak yeni düşüncelerin daha hoş karşılanmasını sağlamaktadır. Bu da, yaratıcı düşünmenin temeli olan risk alma durumunu kolaylaştırmaktadır (Morreall, 2009). Keskin eleştirilerin olmayışı, çalışanları yaratıcı düşünmeye ve yeni fikirleri uygulamaya teşvik etmekte ve yaratıcılık için daha güvenilir bir ortam yaratmaktadır. Mizahın örgüt içerisindeki yaratıcı düşünme üzerinde pozitif başka bir etkisi de, mizahi bir ortamın yeni fikirlerin daha kolay ortaya çıkacağı eğlenceli ve neşeli bir hava yaratmasıdır (Ziv, 1984). Mizahi bir iklimin bulunduğu örgütte çalışanlar, yaratıcı problem çözme yöntemleri geliştirmeye de daha yatkın olmaktadır (Daubman ve Novicki ve Isen, 1987).

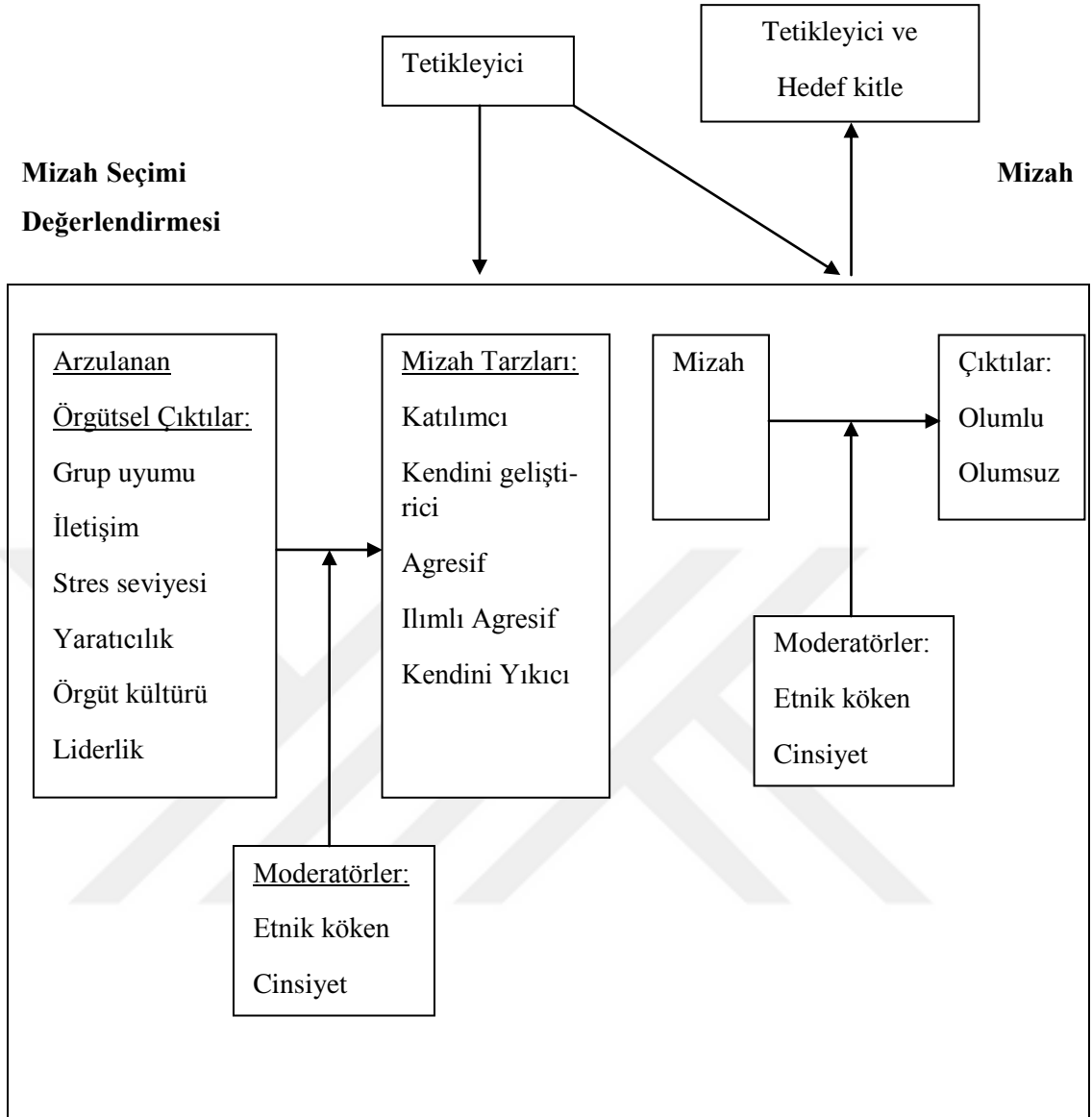
Olumlu Mizah Tarzlarından olan *Kendini Geliştirici* ve *Katılımcı Mizah*, yaratıcılığı artırmak için en uygun mizah tarzları olarak düşünülmektedir. Her iki tarz da çalışanları daha aykırı bir şekilde düşünmeye yönlendirerek yaratıcı fikirlerin ortaya

çıkmasını sağlamaktadır. *Katılımcı Mizah*, örgüt içerisinde fikirlerin rahatlıkla ifade edilebildiği ve yaratıcılığı destekleyen normların ifade edilebildiği açık bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlamaktadır. *Kendini Geliştirici Mizah* ise, yeni fikirlerle bağlantılı yanılgıları açığa çıkararak yine aynı sonucu yaratabilmektedir (Ziv, 1984).

Özetle, örgütte mizah kullanımı, beyin gücünü geliştirmekte ve alınan kararların daha nitelikli olmasını sağlamaktadır. Yeni fikirlerin kabul edilmesini kolaylaştırmakta, yeni bağlantılar oluşturulmasını sağlamaktadır. Problem çözme kabiliyetini artırmakla beraber mizah, motivasyon da sağlamaktadır. Dolayısıyla devamsızlığı azaltmakta ve uzun dönemli tükenmişliği önlemektedir. Çalışanların işe entegre olmalarını sağlayarak üretkenliği artırmaktadır.

2.6.5. Örgüt Kültürü

Romero ve Cruthirds (2006), mizah kullanımının örgütte yöneticiler tarafından desteklenmesini ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmeye çalışılmasının önemini vurgulamaktadır. Bunun sebebi, mizah kullanımının örgütsel değerlerin (neyi önemsiyoruz) ve davranışsal normların (bu örgütte işler nasıl yürütülür) iletilip benimsetilmesinde çok önemli bir araç olarak işlev görmesidir. Mizahi hikâyeler anlatılarak örgütte sergilenmesi arzulanan davranışların açıklanması, bu duruma örnek olarak verilebilmektedir. Bununla beraber, bu tür şakalar ya da hikâyeler incitici ya da kırıncı olmadığı için, değerlerin ve normların en iyi şekilde aktarılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla hem *Katılımcı* hem de *İlmli Saldırgan Mizah Tarzlarının* yöneticiler tarafından kullanılması, örgüt kültürünün aktarılmasında son derece etkili olabilmektedir (Newstrom, 2002).



Şekil 1: Romero ve Cruthirds (2006)'in Örgütte Mizah Kullanımı Modeli. Romero, E.J. ve Cruthirds, K.W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 58-69.

Mizah, örgüt kültürünün ve de dolayısıyla örgütün bütününün en önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Clouse ve Spurgeon, 1995). Örgütte mizah kullanımı, fikirlerin ve bilginin serbestçe paylaşıldığı ve böylece kişilerarası ilişkilerin geliştiği pozitif bir ortam yaratmaktadır (Romero ve Cruthirds, 2006). Bununla beraber örgütte mizah kullanımı, performansla da yakından ilişkili olarak görülmektedir (Caudron, 1992). Örnek vermek gerekirse, Southwest Havayolları, eğlenceli örgüt kültürü ve nüktedan çalışanlarının yanı sıra, yüksek kar ve yüksek büyüme oranlarıyla da bilinmektedir. Dolayısıyla mizahın, örgüt kültürüne entegre edilmesinin son derece gerekli olduğu açıkça anlaşılmaktadır (Newstrom, 2002).

Özetle mizah, yalnızca örgüt kültürünün bir parçası değil, örgüt kültürünü eşsiz hale getiren ayırt edici bir özellik olarak da görülmektedir. *Katılımcı ve Kendini Geliştirici Mizah Tarzları*, kişiler arası ilişkileri geliştirerek problemlerle daha kolay başa çıkılmasını sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar takım odaklı davranışlar ve örgütü geliştirecek davranışlar sergileme bağlamında pozitif olarak etkilenmektedirler.

2.6.6. Güç Sahibi Olma

Mizah, hiyerarşik ilişkileri kurmada ve korumada önemli bir araç olarak düşünülmektedir. Yöneticiler ve liderler için mizah, son derece değerli olarak görülmektedir. Yüksek pozisyona sahip bir çalışan mizah kullandığında, genellikle daha düşük rütbe ya da pozisyondaki kişileri hedef almaktadır. Uyum göstermelerini sağlamak için alt pozisyonlardaki çalışanlarla alay etmek buna örnek gösterilebilmektedir. *Saldırgan Mizah*, astın üzerinde güç sahibi olduğunu göstermek aracılığıyla, yöneticilerin hiyerarşik düzeydeki pozisyonlarını korumalarını sağladığı için, bu duruma en uygun düşen mizah tarzı olarak düşünülmektedir (Dwyer, 1991).

Öte yandan liderler ve yöneticiler, kendilerinden alt pozisyonda olan çalışanlar sayesinde güç elde etmektedirler. Dolayısıyla bir kişi ya da grup üzerinde güç sağlayıp devam ettirmek için, onlarla pozitif ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda *Kendini Geliştirici Mizah Tarzı*, liderin güç kazanıp çekiciliğini artırmasını sağlamaktadır. Eğer mizah kullanılan bir ortamda aynı statüde ya da daha yüksek bir pozisyonda bir çalışan mevcutsa kişi, *Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı* kullanmaktan kaçınmaktadır, çünkü kendisine olan güvenin ve inandırıcılığın yok olmasını istememektedir. *Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı* kullanımı durumunda kişi, gayri ciddi bir profil çizmiş olmakta ve liderlik/yöneticilik statüsüne ya da yüksek pozisyonda olmaya layık olmadığı düşünülebilmektedir (Coser, 1959). Özetle örgütte mizah, liderlik ve yöneticilik yeteneklerini geliştirmekte, yeni imkânlar yaratmakta, liderin/yöneticinin inandırıcılığını ve güvenilirliği artırmaktadır denilebilir.

2.6.7. Sosyal Mesafe

Cooper (2005) tarafından öne sürülen kişiler arası mekanizma teorisine göre mizah, yöneticilerle çalışanları birbirinden ayıran hiyerarşik bariyerleri hem güçlendirmek hem de bu bariyerleri kaldırmak için kullanılabilir. Yöneticiler mizahı, çalışanların davranışlarını kontrol edebilmek amacıyla kullanabilmektedirler (Holmes, 2009; Martineau, 1972). Yüksek statüye sahip kişiler (yönetici pozisyonundakiler), daha düşük statüye sahip kişilere nazaran (astlar) daha çok mizah kullanmaktadır. Bununla beraber yine yüksek statütüdeki kişiler mizah kullandıklarında astlarından daha olumlu tepkiler almaktadırlar (Smith ve Khojasteh, 2014). Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütte mizah kullanımının, otorite sahibi çalışanların güçlerini sergilemek adına gerçekleştirdikleri bir eylem olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Örgütte bu amaçla kullanılan Mizah Tarzı ise, genellikle *Saldırgan* olmaktadır (Holmes, 2009).

Birçok lider ve yönetici için, yüksek statü sahibi olma önem arz etmektedir. Ancak yüksek statü, çalışanlarla yönetici arasında sosyal bir mesafe oluşturabilmektedir. Bu, özellikle yatay iletişimin desteklendiği örgütlerde çok da arzu edilmeyen bir durumdur. Mizah, örgüt içerisinde hem yöneticiler hem de çalışanlar arasındaki zekâ, ihtiyaçlar, değerler (Mursteyn ve Brust 1985) gibi benzerlikleri ortaya çıkarıp vurgulamasıyla bu sosyal mesafeyi azaltmaya yardımcı olmaktadır (Graham 1995). Mizah, üst ve astın arasındaki statüyü eşitleyerek statü sahibi olmanın önemini azaltmaktadır (Vinton, 1989).

Romero ve Cruthirds (2006)'e göre *Kendini Geliştirici Mizah Tarzı*, üstlerine aslında ne kadar benzer ve de yakın olduklarını göstermek isteyen astlar tarafından sıklıkla kullanılabilir. Cooper (2005)'in de belirttiği gibi örgütte mizah, entegrasyon stratejisi olarak kullanıldığında çalışanları bütünleştirebilmektedir. Yöneticilerin bulunduğu bir ortamda *Kendini Yıkıcı Mizah Tarzının* kullanılması, kişiye olan bakış açısını olumsuz yönde değiştireceği için tercih edilmemelidir. Yönetici tarafında ise, *Katılımcı* ya da *Kendini Yıkıcı Mizah Tarzının* kullanılması, astlarıyla olan bariyerleri azaltmaya ve hatta kaldırmaya yardımcı olabilmektedir. Araştırmalar, bu mizah tarzlarını kullanan yöneticilerin, çalışanları tarafından daha az stresli, daha çok

destekleyici ve iletişime oldukça açık oldukları yönünde değerlendirildiklerini göstermektedir (Smith ve Powell, 1988).

2.6.8. Bireysel Farklılıklar

Mizah, farklı ülkelerde, farklı dinlerde, farklı etnik gruplarda ve farklı kabilelerde kullanılan uluslararası bir olgu olarak ifade edilmektedir (Apter, 1985). Bununla birlikte mizahın nasıl kullanıldığı ve nasıl algılandığı konusunda etnik farklılıklar ve cinsiyet farklılıkları sebebiyle, bazı karşıtlıklar görülmektedir (Duncan ve Feisal, 1989). Dolayısıyla, mizah kullanan kişinin, karşı tarafı çok iyi tanınması ve algılanması gerekmektedir. Aksi takdirde, karşı taraf kendisini olumsuz duygular içinde ya da yalnızlaşmış olarak hissedebilmektedir (Romero ve Cruthirds, 2006).

Farklı etnik gruplara ait kişiler, mizahı çok farklı şekillerde algılayabilmekte ve bundan dolayı problemler oluşabilmektedir. Ancak, bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda ve uygun Mizah Tarzı seçilip kullanıldığında, örgütte mizah, ilişkilerdeki buzları kırabilmekte ve kişilerarası güven oluşmasını sağlayabilmektedir. Ancak, bir kişinin ya da grup üyelerinin hoş karşılayacağı bir mizah tarzı kullanımının, başka bir kişi ya da grup üyeleri tarafından küçük düşürücü ya da kırıcı olarak algılanabileceği, unutulmaması gereken bir durumdur. Örneğin, tüm yaşamlarını A.B.D.'de geçiren Afrika-Amerikalı kişilerin deneyimleri, Afrika-Karayipli göçmen kişilerden son derece farklı olabilmektedir. Her iki etnik grup da siyahi olup genellikle aynı gruba mensup olarak görülseler de A.B.D.'de kabul edilme durumları, kendilerinden beklenenler, sosyalleşme süreçleri gibi bağlamlarda tamamen farklı olmaktadır. Afrika-Karayipli gruplara, Afrika-Amerikalılara has bir kültürel mizah kullanımında bulunmak son derece incitici olabilmektedir. Aynı durum Afrika-Amerikalılar için de geçerli olabilmektedir (Mary vd., 2003, akt. Clouse ve Spurgeon, 1995).

Mizah ve bireysel farklılıklar bağlamında yapılan araştırmalar, bilhassa çok kültürlü/çok uluslu örgütlerde mizahın uygun biçimde ve son derece dikkat gösterilerek kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Smith ve Khojasteh, 2014). Günümüzün, giderek artan farklılıkları barındıran iş dünyasında yöneticilerin, etnik grupların mizahi paylaşımlarını da içeren çeşitli iletişim biçimlerine nasıl karşılık verilmesi gerektiğini anlamaları, bir zorunluluk haline gelmiştir. Mizah Tarzları,

etnik kökene göre farklılık göstermekte ve bu farklılıklar oldukça önemli olmaktadır (Alden, Mukherjee ve Hoyer 2000). Etnik mizah, bilhassa örgüt ortamında, negatif etki ve çatışma yaratma potansiyeline sahip olmaktadır (Clouse ve Spurgeon, 1995). Dolayısıyla örgütte belirli bir Mizah Tarzını kullanmadan önce karşı tarafın etnik kökeninin göz önünde bulundurulması büyük önem arz etmektedir. Aksi takdirde kişiler arası ilişkiler yıkıcı bir boyuta ulaşabilmektedir (Maples, Dupey, Torres-Rivera, Phan, Vereen ve Garrett, 2001).

Örnek olarak, yüksek güç aralığının olduğu bir toplumda astlarını hedef alan bir yöneticinin, *Kendini Yıkıcı* ya da *Katılımcı Mizah Tarzını* kullanmaktan kaçınması gerekmektedir. Çünkü, yüksek güç aralığı olan toplumlarda güç sahibi kişiler, kendilerini değerli gösterip üstünlük hissettirmek için, son derece mesafeli bir pozisyonda kalarak güç mesafesini korumak ve mümkünse artırmak istemektedirler (Hofstede, 1984). Bu bağlamda, *Kendini Yıkıcı* ya da *Katılımcı Mizah Tarzı* kullanan kişiler zayıf olarak algılanabilmektedirler. Buna zıt olarak *Kendini Geliştirici Mizah Tarzı*, güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda oldukça yapıcı olarak düşünülmektedir; çünkü bu mizah tarzı yüksek statüyü desteklemektedir (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004).

Örgütte cinsiyete göre Mizah Tarzlarının kullanımına bakıldığında, kadın çalışanların dayanışma ortamı yaratmak için mizah kullanırken, erkek çalışanların karşı tarafı etkilemek ya da birtakım benzerlikleri vurgulamak için mizah kullandıkları görülmektedir. Bu eğilimler, *Katılımcı* ve *Kendini Geliştirici Mizah Tarzları* ile tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla erkekler, mizah kullanırken kadınları hedef aldılarsa *Katılımcı*, kadınlar erkeklere yönelik mizah kullanıyorsa da *Kendini Geliştirici Mizah Tarzını* tercih etmelidirler. Farklı bir Mizah Tarzı kullanıldığı takdirde örgüt kültürü zor benimsenmekte ve örgütsel çıktılarının kavranması zorlaşmaktadır (Holmes, 2009).

Karşı cinse yönelik kullanılan cinsiyet temelli mizah, mizahı kullananın kendisini üstün göstermek istemesinden dolayı genellikle *Saldırgan* tarzda olmaktadır. Bu tür mizaha maruz kalanlar bu durumdan hoşlanmamakta ve negatif duygulara bürünmektedir (Hemmasi, Graf ve Russ, 1994). Cinsel içerikli mizah kullanımı da son derece kırıcı ve küçültücü olabilmektedir. Araştırmalar, cinsel içerikli şakaların

kadınlar tarafından erkekle kıyasla daha incitici bulunduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu tür şakaları tercih edenlerin, kadınlardan ziyade erkekler olduğu da yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Kısacası cinsiyet temelli ve cinsel içerikli mizah, örgütte çatışmalara ve ayrılıklara sebep olabilmektedir (Romero ve Cruthirds, 2006).

Örgütte mizah kullanımını ve Mizah Tarzlarının örgütteki bazı temel unsurlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini kısaca özetlemek gerekirse, mevcut iş ortamının stresli olduğu su götürmez bir gerçektir. Artan rekabet, küreselleşme gibi faktörler, örgütlerin yaratıcılık ve inovasyon ihtiyaçlarını vurgulamalarına yol açmaktadır. Bununla beraber, örgüte olan bağlılık genellikle düşük düzeyde iken iş gücü devri yüksek düzeyde olmakta ve bu durum sosyal bağların zayıflamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla çalışanların bağlılık düzeyini artırmak için mizahın kullanılmasına olan ihtiyaç elzem görülmektedir (Adıgüzel, Erdoğan ve Edinsel, 2014).

İş yerindeki farklılıkların artması, yeni fikirlere kaynak olabileceği gibi iyi yönetilmediği takdirde çatışmalara da kaynak olabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde sağlıklı sosyal sistemler oluşturmak, oldukça zor bir hale gelebilmektedir. Ancak, mizahın bu problemlere potansiyel çare olmaya ve daha sağlıklı sosyal yapılar kurmaya gücü bulunmaktadır. Örgüt çalışanları arasında paylaşılan kahkahalar ve eğlence ruhu, birbirine yakın hisseden kişiler arasında yapıştırıcı etkisi göstererek birbirlerine bağlanmalarını, özellikle zor günlerde bir arada olmalarını sağlamaktadır. Bir projeyi tamamlamak için birbirlerine ihtiyaç duymaları ya da müşteri memnuniyeti sağlamada sıkıntı yaşadıklarında birbirlerine destek olmalarını, buna verilebilecek güzel bir örnektir (McGhee, 1999).

Cornette (1986), örgütte mizah duygusuna sahip olmanın ve mizah kullanımının yararlarını; dikkati çekmek ve düşünceyi harekete geçirmek, yaratıcı yetenekleri ortaya çıkarmak, arkadaş edinilmesine yardımcı olmak, iletişimi güçlendirmek, güç anları yatıştırmak, kültürlerarası etkileşimi teşvik etmek, sağlığı güçlendirmek, örgüt çalışanlarına karşı olumlu tavırlar takınmak, kendine olumlu bir bakış açısı kazandırmak, motivasyonu artırmak, mevcut sorunların çözümüne yardımcı olmak,

istenen davranışların güçlenmesine yardımcı olmak ve eğlendirici değeri bulunmak olarak belirtmiştir (Cornette, 1986, akt. Aslan, 2006).

Mizah; grup uyumunu sağlamakta, iletişimi iyileştirmekte, çalışanların iş tatmini düzeyini yükseltmekte (Decker, 1987), yüksek üretkenliğe yardımcı olmakta (Avolio, 1999) ve yaratıcılığı artırmaktadır (Brotherton, 1996). Araştırmacılar, mizahın örgütsel kültürün oluşturulmasında ve korunmasında (Clouse ve Spurgeon, 1995), lider etkisinin artırılmasında (Decker, 1987) ve arkadaşlıkların oluşturulmasında (Vaill, 1989) büyük role sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Mizah duygusuna sahip olup sosyal mizah üretebilen yöneticiler ve çalışanlar, gülümseme ve şakalar yoluyla insanları güldürerek ve dolayısıyla birbirlerini rahatlatarak pozitif bir ortam yaratmaktadırlar. Ayrıca endişe ve stres seviyesini de düşürerek kişiler arası iletişimi güçlendirmekte, böylece daha olumlu bir iş ortamı oluşmasını sağlamaktadırlar (Martin, 2007).

Bununla beraber örgüt içerisinde gerek yöneticilerin gerek çalışanların kullandıkları Mizah Tarzları, sadece olumlu olmakla kalmayıp olumsuz da olabilmektedir. Bu da, örgüt içerisinde birtakım negatif etkilere yol açabilmektedir. Olumsuz mizah; aşağılama, küçümseme, kasıtlı ya da kasıtsız stres yaratılmasıyla sonuçlanmaktadır. Hoş olmayan etnik şakalar, cinsiyetçi ifadeler, hakaretler ve alaycı konuşmalar, negatif mizah kullanımına örnek olarak gösterilebilmektedir. Buna ek olarak çok fazla mizah kullanan kişiler, güvenilirliklerini kaybedebilmektedirler. Zillmann ve Stocking (1976)'e göre *Kendini Yıkıcı Mizah Tarzına* sahip olan liderler/yöneticiler, astlarının kendilerine olan güvenlerinin oldukça azalmasına sebebiyet verebilmektedirler (Clouse ve Spurgeon, 1995).

Mizahı kullanırken bazı noktalarda hassas olmak gerekmektedir; çünkü aksi durumda mizah tam tersi bir etki yaparak, kişide öfke ve kızgınlığa sebep olabilmektedir. Örgütte mizah kullanırken zamanlama, algılama ve içerik kriterlerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Mizahın uygun zamanda ve uygun ortamda kullanılması önemlidir. Aksi takdirde, ortam gergin bir hale gelip iletişim olumsuz yönde etkilenebilir. Mizahı kullanırken kişinin bunu nasıl algılayacağını önceden tahmin etmek gerekmektedir. Aksi takdirde mizah kullanılması uygun olmayabilmektedir. Ayrıca mizahın içeriği de önemlidir. Özellikle alaycı,

kişiyi küçük düşüren, cinsellik ve etnik kökenle ilgili şakalardan kaçınılmalıdır (Aydın, 2014).

Sonuç olarak iş ortamının ciddi olduğu inanışının tersine, mizah kullanıldığında iş ortamı daha aydınlık ve daha eğlenceli hale gelebilmektedir. İnsanlar arası etkileşim kurallarıyla yönetilen çalışma gruplarında, mizahın çok amaçlı rolü anlaşıldığı takdirde, çalışanların son derece etkili biçimde yönetilmesi mümkün olabilmektedir. Örgütte mizahın uygun biçimde kullanılması, örgüte çok değerli faydalar sağlayacağı gibi çalışanları motive etme, etkili iletişim kurma ve amaçlara yönlendirme gibi yönetimsel araçları da iyileştirmekte ve geliştirmekte de fayda sağlamaktadır. Mizah, aslında bir bilimdir ve örgüt içerisinde yöneticiler ve liderler tarafından kullanılabilir çok faydalı bir yönetimsel araç olarak kullanımı desteklenmektedir (Romero ve Cruthirds, 2006).

3. İŞ TATMİNİ

İş Tatmini, çalışana harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen düşünceler, umutlar, inançlar; yani arzular, gereksinimler ve korkulardır. Bu duygular ise, motive edici faktörler olarak bilinmektedir. Dolayısıyla beşeri faaliyetin; kişilerin arzuları, gereksinimleri ve korkularına göre de yönetildiği anlaşılmaktadır. Bu faktörler bir araya geldiğinde ise, çalışanın psikolojik çabalarını belirli bir amaca ulaşmak üzere organize etmekte, devamlılık ve dinamiklik kazandırmaktadır (Eren, 2001). Bu da, İş Tatmininin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

3.1. İş Tatmini ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Ekonomik anlamda iş, kişinin yaşamını sürdürmek üzere ihtiyaçlarını karşılamak, ya da mevcut yaşamını belirli bir seviyeye yükseltmek amacıyla giriştiği fiziksel ve zihinsel çaba olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, 2011). Sosyal anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak, birlikte bulunma çabası olarak ifade edilmektedir. Psikolojik anlamda ise iş, çalışana saygınlık ve dolayısıyla tatmin duygusu sağlayan bir motivatör olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Çalışma ile kişi, hem maddi kazanımlar elde etmekte, hem de işinden memnun ve mutlu olmak, başarı elde etmek, takdir görmek, kendini ispatlamak ve dolayısıyla tatmin duygusu elde etmek gibi psikolojik kazançlara sahip olmaktadır (Kalleberg ve Loscocco, 1983).

Örgütlerde işlerin yürütmesinde en önemli unsurun insan faktörü olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, çalışanlar vasıtasıyla daha yüksek performans göstererek verimli olabilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri, ancak çalışanlarının dinamizmine bağlı olmaktadır. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve dinamik bir şekilde çalışabilmeleri ise, ancak onların işlerinden tatmin olmalarına bağlı olmaktadır (Aşık, 2010).

“Tatmin” kavramı, ilk kez 13 yy.'da ortaya çıkan ve Latince'de “yeterli” anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilerek literatürde farklı birçok tanımla beraber yer

almaktadır. Genel bir tanımlama yapmak gerekirse tatmin; arzu edilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, içsel doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. Tatmin duygusu, kişinin içsel huzur elde etmesini sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Naktiyok, 2002).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan “İş Tatmini” kavramı ise, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup II. Dünya Savaşı’ndan sonra bu kavram kesin olarak literatürde yer almıştır. İş Tatmininin önemi ise 1930-1940’lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005). 1940-1950’li yıllarda başlayan İş Tatmini çalışmaları, ilerleyen dönemlerde daha da hız kazanmıştır. Her ne kadar İş Tatmini, yalnızca yüksek verim elde edebilmek adına önemli görülse de; ilerleyen dönemlerde bu alanda yapılan çalışmalar, örgütün genel başarısı ve bütünsel performansı için İş Tatmininin gerekli bir faktör olduğunu kanıtlamaktadır (Judge ve Church, 2000).

İş Tatmini, farklı çalışanlara farklı anlamlar ifade eden karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak görülmektedir. Genelde güdülemeyle/motivasyonla bağlantılı görülse de, bu bağlantının doğası çok açık olmamaktadır. Tatmin ve motivasyon, farklı kavramlardır. Tatmin içseldir. Sayılabilir değil, başarı hissiyatı gibi kişisel bir histir. Motivasyon ise dışsaldır. Dışsal faktörler tarafından sağlanmakta ya da yine dışsal faktörler tarafından düzeyi düşürülmektedir (Asiabar, Biglar, Manesh ve Moslehi, 2013). İş Tatmini; çalışanların örgüte ve dolayısıyla işine bağlılığı, yaptığı işi çekici bulması ve örgüt içerisindeki performansı ve dolayısıyla verimliliği için, son derece önemli bir unsur olarak görülmektedir. İş Tatmini en genel anlamda, kişinin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri olarak ifade edilmektedir (Ardıç ve Baş, 2001). Çalışanın, çalıştığı örgütten ve yaptığı işten beklentileri ile elde ettikleri arasındaki uyum olarak da tanımlanmaktadır (Dormann ve Zaph, 2001). Iaffaldano ve Muchinsky (1985) ise İş Tatminini, bir çalışanın işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgili bir kavram olarak tanımlamaktadır. İş Tatmini, çalışanın bir işi başarıyla tamamladığında ya da hedefine ulaştığında hissettiği duygudur ve genellikle verimlilik ve kişisel iyi oluşla bağlantılı olarak düşünülmektedir. İş Tatmini; gelir, terfi ve amaçlanan diğer hedeflere ulaşma yolunda da anahtar faktör olarak gösterilmektedir (Kaliski, 2007).

İş Tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra; bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumlarının da belirleyicisidir. İş Tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın, “beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarına sahip olmaktan ve eser meydana getirmekten dolayı hissettiği mutluluk” akla gelmektedir. Kısacası, çalışanın yaptığı işten elde ettiği tatmin düzeyinin, kişisel beklentileri ile örtüşmesi, çalışanda İş Tatmini sağlamaktadır (Bruck, Allen ve Spector, 2002).

İş Tatmini ile ilgili en çok alıntılanan tanımlardan biri Spector’a aittir. Spector (1997)’a göre İş Tatmini, çalışanın işine ve işine ilişkin çeşitli boyutlarla ilgili nasıl hissettiğiyle ilgilidir. Bu tanıma göre tatmin, çalışanın işini ne ölçüde sevdiği ya da sevmediğiyle ilgilidir. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin her örgütte görülmesinin sebebi de budur (Spector, 1997).

Spector, İş Tatmininin üç önemli özelliğini sıralamaktadır. İlk olarak, örgütler insani değerlerle yönlendirilip örgüt çalışanlarına bu değerler doğrultusunda rehberlik edilmelidir. Bu tür örgütler, çalışanlarına adil ve saygı dolu davranacak şekilde dönüştürülmektedirler. Bu gibi durumlarda İş Tatmini değerlendirmesi, çalışan etkililiğini ölçmede anahtar bir etken olarak kullanılmaktadır. İkinci olarak; çalışanların tatmin düzeyine bağlı olarak gösterdikleri davranışlar, örgütün aktivitelerini ve fonksiyonlarını etkilemektedir. Buradan, İş Tatmininin olumlu davranışlara, olumlu davranışların da örgütsel verimliliğe yol açmakta olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü olarak ise İş Tatmini, örgütsel aktivitelerin belirleyicisi olmaktadır. İş Tatmini değerlendirmesi yapılarak farklı birimlerdeki farklı tatmin düzeyleri belirlenebilmekte ve bunun karşılığında da performansı artırabilmek adına hangi örgütsel birimlerde değişiklik yapılması gerektiğine karar verilmektedir (Bruck vd., 2002).

Araştırmacılar arasında en yaygın olarak kullanılan diğer İş Tatmini tanımları Hoppock, Locke ve Vroom’un tanımlarıdır. 1930’larda Hoppock’un yapmış olduğu İş Tatmini tanımı, çalışanın işinden tam anlamıyla tatmin olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların karışımı şeklinde olduğudur (Green, 2000).

İş Tatmini ve iş tutumlarını birbirinin yerine kullanan Vroom, İş Tatminini, çalışanın üstlenmiş olduğu örgütsel rolüne karşı duygusal yönelimi olarak tanımlamıştır

(Vroom, 1962). Locke ise, 1970'lerde İş Tatminini, çalışanın işini ve tecrübelerini değerlendirmesinden sonuçlanan, mutluluk verici ve olumlu duygular şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla İş Tatmini, çalışanın işini ve iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif ruh halidir (Judge ve Locke, 1993).

Bu tanımlamalara ek olarak literatürde yine yaygın olarak kullanılan başka araştırmacıların da İş Tatminine dair tanımları yer almaktadır. Bu araştırmacılarından Adams (1965) İş Tatminini, çalışanın algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tanımlamaktadır. Smith, Kendall ve Hulin (1969) de İş Tatminini, aynı Vroom (1962) gibi, çalışanın işine karşı gösterdiği pozitif ve duygusal bir yönelim olarak ifade etmişlerdir. Hackman ve Oldham ise (1976) İş Tatmininin, çalışanın işinden ve işinin birtakım özelliklerinden memnun olması durumunda ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir (Negiz, Oksay ve Akman, 2011).

Bullock'a göre İş Tatmini, yapılan işle bağlantılı hem arzu edilen hem arzu edilmeyen çeşitli deneyimlerin bir araya gelerek dengelenmesi sonucu oluşan bir tutumdur (Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1981). Organ ise, İş Tatmininin duygusal ve bilişsel olarak iki boyuttan meydana geldiğini öne sürmektedir. Duygusal boyut, kişinin mevcut duygu durumunu ortaya koyarken; bilişsel boyut, mevcut duyguların değerlendirilerek beklentiler ve standartlarla karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan tatmin düzeyini ortaya koymaktadır (Organ, 1988).

Minner (1992) İş Tatminini, çalışanların işlerine yönelik beklentileri olarak tanımlarken; Judge ve Locke (1993), İş Tatminin motivasyon, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, yaşam doyumu, zihinsel sağlık ve iş performansı ile olumlu; devamsızlık, iş gücü devri ve algılanan stresle olumsuz ilişkide olduğunu belirtmektedirler (Judge ve Locke, 1993).

Rousseau (1978), İş Tatmininin üç bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bu bileşenler; *örgütün karakteristik yapısı, işin gerekleri ve kişisel karakteristik yapıdır*. Rousseau'nun tanımlamasına göre örgütün karakteristik yapısı ve işin gerekleri, İş Tatmininin işle ilgili faktörlerini oluşturmaktadır. Kişisel karakteristik yapı da, bu faktörler bağlamında çalışanın işinden tatmin olup olmayacağı üzerinde belirleyici olmaktadır (Hagihara, Tarumi, Babazono, Nobutomo ve Morimoto, 1998). Robbins'e göre de, tatmin olmuş bir çalışan, devamsızlık ya da iş gücü devrinden kaynaklı

dikkat dağıtıcı faktörlerin ve sağlık giderlerinin düşük olmasından dolayı, örgütsel verimliliğe daha fazla katkıda bulunabilmektedir (Robbins, 2002).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere, İş Tatmini duygusal bir öge olup gözle görülememekte, yalnızca hissedilebilmektedir. Bununla beraber, tutumsal bir özellik de taşımaktadır. Bu bağlamda, duyguların ve tutumların kesiştiği noktada, çalışanların işlerine ilişkin algıladıkları tatmin düzeyi ortaya çıkmaktadır. İş Tatmininde üç önemli olgu; *değerler*, *algılama* ve *önem* olarak sıralanmaktadır. İnsanlar tatmin duygusunu sahip oldukları değerlere, bu değerlere karşı algılamalarına ve bu değerlere verdikleri öneme göre hissetmekte veya hissetmemektedirler (Ardıç ve Baş, 2001).

İş Tatmini, çalışandan çalışana farklılaşan bir özelliktedir. Bir çalışan için tatmin sağlayan bir iş, başka bir çalışana tatmin duygusu hissettirmeyebilmektedir. Yani, çalışan tatminini sağlayan iş özellikleri ile çalışanların işe dair algıları değişkendir. Örneğin, bir çalışan için *yükselme olanakları*, İş Tatmini düzeyini birinci sırada etkilerken, bir diğer çalışan için *ücret*, birinci planda olabilmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006). Ayrıca herkesin algı düzeyinin farklı olması, çalışanların İş Tatmini düzeylerinin de farklılık göstermesine neden olmaktadır (Üstün, 2009).

İş Tatmininin dört önemli özelliği bulunmaktadır (Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro ve Rivera-Torres, 2005):

- İş Tatmini, işe ilişkin farklı tutumları temsil etmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, başka boyutlara karşı olumsuz tutumlara sahip olabilmektedirler. Bu nedenle genel İş Tatmini düzeyi ölçülürken, hem yapılan işin hem de İş Tatmininin farklı boyutları incelenmelidir.
- İş Tatmini derecesi, genellikle elde edilenlerin, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlı olmaktadır.
- İş Tatmini, içinde bulunulan iş ortamına karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülememekte, sadece hissedilmekte ya da ifade edilmektedir.

- İş Tatmini dinamik bir kavramdır. Bir kez İş Tatmininin sağlanması, tatmin düzeyinin sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmemektedir. İş Tatmini hızla elde edilebildiği gibi, bu tatmin duygusu hızla iş tatminsizliğine de dönüşebilmektedir. İş yerindeki fiziksel, bireysel, kişiler arası ve kurumsal faktörler, çalışanların İş Tatmini düzeyindeki yükselme veya düşmelerle yakından ilişkili olmaktadır.

İş Tatmini, çalışanlar için öneminin yanı sıra, örgütler için de büyük önem arz etmektedir. Kıyasıya rekabetin olduğu iş dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilmeleri açısından çalışanlarının İş Tatminini sağlaması, örgüt başarısının belirleyici faktörü ve en temel örgüt amaçlarından biri olmaktadır (Garcia-Bernal vd., 2005).

Çalışanların, çalışma hayatı süresince tecrübeleri, mutlulukları, üzüntüleri, kazanımları ve kayıpları olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda, çalışanlar, yaptığı işe ya da çalıştığı örgüte karşı olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirmektedir. İş Tatmini, çalışanların kendileri için tanımlanmış görevlerini yerine getirmeleri karşılığında, beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmemesi durumlarında hissettikleri manevi algıyı göstermektedir. İş Tatmini noktasında elde edilen olumlu hazzın işe kattığı verimlilik, etkinlik, gelişim ve üretkenlik gibi olumlu etkenler açısından gerekliliği, işverenler ve liderler/yöneticiler açısından son derece önemli olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş Tatmininin örgütsel açıdan önemli olmasının bir başka nedeni ise, yaşam doyumu/tatmini ile ilişkili olmasıdır. Yaşam doyumu/tatmini ile olan ilişkisi, kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını; kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı da örgütsel performansını doğrudan etkilemektedir. Yapılan işin, bir kişinin yaşamının en önemli parçalarından biri olmasından dolayı, İş Tatmini ve yaşam doyumu/tatmini arasındaki bağlantı anlamlı görülmektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

İş Tatminine dair tanımları ve İş Tatmininin önemini kısaca özetlemek gerekirse, yöneticilerin, çalışanların iş tatmini düzeylerini önemsemelerinin üç sebebi bulunmaktadır. İlk sebep; tatmin düzeyi düşük olan çalışan işinin gereklerini yerine getirmekten kaçmakta ve her fırsatta örgütten ayrılmanın yollarını aramaktadır.

Çalışan devrinin yüksek olduğu örgütler ise başarısız olmaktadır. İkinci sebep; İş Tatmini düzeyi yüksek olan çalışan, fiziksel ve ruhsal açılardan daha sağlıklı olmakta ve dolayısıyla performansı da yüksek olmaktadır. Üçüncü sebep ise; tatmin düzeyi yüksek olan çalışan, işe yönelik olumlu davranışlarını ve tutumlarını hem örgüt içerisinde hem de toplumsal yaşamında sürdürmektedir. İş tatminsizliğinin oluşması durumunda ise, çalışan üzerinde zaman içerisinde işe devamsızlık, kayıtsızlık, olumsuzluk, işten ayrılma gibi işin gerçekleşmesini yavaşlatan bir dizi olumsuz etki meydana gelmektedir. Bu nedenle örgütlerin ve yöneticilerin, çalışanların İş Tatmini düzeyini önemsememeleri söz konusu olmamalıdır (Lavkan, 1973; Şenses, 1999).

İlerleyen bölümde İş Tatminine etki eden faktörler, *bireysel* ve *örgütsel* olarak iki kategoride ele alınarak açıklanmıştır.

3.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş Tatmini durağan bir olgu olmadığından, bireysel veya örgütsel faktörlerle İş Tatmini ya da Tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların işlerinden hoşnut olmaları ya da olmamaları şeklinde ifade edilen İş Tatmini; işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif ve negatif tutumları açıklamaktadır (Eğinli 2009).

İş Tatmini, temel olarak işe ve örgüte ilişkin olumlu ve olumsuz duygu ve tutumlarla ilgili olmakla birlikte, farklı pek çok faktöre de bağlı olmaktadır (Simon ve Lam, 1995). Çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler, çalıştıkları örgütteki koşullardan etkilenme durumlarını ve buna karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarını etkilemektedir veya değiştirmektedir. Eğitim, deneyim süresi, sahip olunan sosyal çevre, sahip olunan statü gibi bazı faktörler; çalışanların işe karşı değerlendirmelerini şekillendiren ve tutumlarını etkileyen en önemli faktörlerdendir. Bu faktörlerin incelenmesi, İş Tatmininin ya da tatminsizliğinin ele alınması açısından önem taşımaktadır (Simon ve Lam, 1995; Aşık, 2010; Eğinli, 2009; Arısoy, 2007; Sevimli ve İşcan, 2005). Bununla beraber işin niteliği ve zorluk derecesi, terfi ve ilerleme imkânları, iletişim, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi örgütsel faktörler de çalışanların İş Tatmini düzeyini örgütsel bağlamda etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır (Akıncı, 2002).

3.2.1. Bireysel faktörler

Bireysel faktörler; karakteristik özelliklerden, inançlardan, duygulardan ve tutumlardan oluşan faktörlerdir. Tüm bu faktörlerin kişisel olduğu ve dolayısıyla herkeste farklı olduğu düşünüldüğünde, işe karşı takınılan tutumlarda da farklılıklar görülebilmektedir. Literatür incelendiğinde, bireysel faktörlerin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, kıdem, medeni durum gibi demografik özellikler ve kişilerin tutumlarının açıklayıcı güçleri olan karakter, inançlar, duygular ve değerler gibi karakteristik özellikler olarak ön plana çıktığı görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Her çalışanın aynı faktörden aynı derecede etkilenmemesi dolayısıyla da, farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, İş Tatmini düzeyleri de farklı olmaktadır (Okpara, 2006).

Cinsiyet

Örgüt içerisinde farklı cinsiyete mensup çalışanlar, yaptıkları iş aynı olsa bile farklı tatmin düzeyine sahip olabilmektedirler. Centres ve Bugental (1966)'ın bir araştırmasına göre kadın çalışanların İş Tatmini düzeyi, erkek çalışanların İş Tatmini düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Bunun nedeni de, kadınların sosyal konulara (aile ve toplum), ekonomik konulardan daha fazla önem vermeleri olarak belirtilmektedir (Sousa ve Sousa, 2003).

Geçmiş dönemlerde, toplumlarda erkeğe özgü değerler baskın olarak görülürken, günümüz toplumlarında kadının önemli roller üstlendiği görülmektedir. Bu durum, iş dünyası için de geçerli olmaktadır. Pek çok sektörde kadınların giderek daha fazla rol ve sorumluluk üstlendiği, son yıllarda ise, yöneticilik için gerekli eğitimi alan kadın çalışanların sayılarının arttığı, üst yönetim pozisyonlarında kadın yöneticilerin erkeklerle hemen hemen eşit oranda olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde güçlenen kadının, toplum içerisindeki saygınlığı da artmakta, dolayısıyla İş Tatmini düzeyini de yükseltmektedir (Özkalp ve Kırel, 2000).

Yaş

Çalışan kişinin, çalıştığı örgüt içerisinde elde ettiği bilgi ve birikimini, hayata karşı duruşunu, düşüncesini ve aldığı kararları etkileme rolüyle yaş, önemli bir bireysel faktör olarak görülmektedir. Yaşın artmasına bağlı olarak çalışan, örgüt içerisinde daha uyumlu bir davranış modeli sergileyebilmekte, tecrübenin bir getirisi olarak daha az hata yapabilmekte ve bu da, çalışanın yüksek düzeyde İş Tatmini elde etmesini sağlayabilmektedir (Ardıç ve Baş, 2001).

Genç ve daha az tecrübeli çalışanların ise, bir takım nedenlerden dolayı, işlerinden daha az tatmin oldukları belirtilmektedir. Bu nedenlerden ilki; iş hayatına yeni atılan genç çalışanların, yaptıkları işi beklentilerinin altında bir düzeyde anlamlı ve zorlayıcı bulmaları, dolayısıyla yüksek olan beklentilerinin boşa çıkmasıdır. Genç çalışanların İş Tatmini düzeyinin düşük olmasının bir diğer nedeni ise; genç yaşta okullarından mezun olanların, yeni başladıkları işleri için gereğinden fazla donanımlı olmalarıdır (Luthans, 2006). Bu durum da, İş Tatmini düzeyinin düşük kalmasına yol açmaktadır. Ancak, yaş ilerledikçe örgütsel ödüller artmakta, bu da genç çalışanlara göre ileri yaştaki çalışanlarda daha yüksek düzeyde İş Tatmini algısı oluşturmaktadır (Ünsar, Taştan ve Dündar, 2006).

Eğitim Düzeyi

Demografik faktörler arasında olan eğitim düzeyi, çalışanların İş Tatmini düzeyi ile ilişkili olarak görülmektedir. Bunun sebebi, çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, işlerinden alacakları tatmin düzeyinin de buna paralel olarak yükseldiğinin düşünülmesidir (Falcone, 1991). Eğitim seviyesinin daha düşük olduğu çalışanlarda ise, İş Tatmini düzeyinin daha düşük olabileceği belirtilmektedir (Wan ve Leightley, 2006).

Eğitim; kişilerin kişilik yapılarını, toplumdaki yerlerini ve iş hayatlarındaki statülerini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların eğitim seviyelerine bağlı olarak işlerinden tatmin olma seviyeleri de değişiklik göstermektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bir çalışanda ekonomik hedefler, kariyer hedeflerinden sonra gelmektedir. Dolayısıyla bu çalışanların, kendi yeteneklerine uygun ve yükselme imkânlarının bulunduğu bir pozisyonda görev yapmaları halinde, eğitim seviyesi

düşük olanlara nispeten, İş Tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Gürbüz, 2007).

Kişilik

Kişilik, bireylerin hayat döngüleri içerisinde seçtikleri işlerini belirlemede en önemli yönlendirici olarak ifade edilmektedir. Kişilik, doğuştan itibaren kalıtsal olarak %30'luk bir oranda yer almakta ve bu oran zaman içerisinde yerleşerek kişinin karakterini oluşturmaktadır. Kişi, bir işe girdiği zaman kendisinden beklenildiği kadar hızlı bir şekilde örgüt kültürüne entegre olamayabilmektedir. Bu durum, kişilik yapısının ne derece sosyal ve uyumlu bir yönde oluşturulduğuna bağlıdır. Normal şartlarda kişi, işe girdiği zaman karakterini değiştirmemekte, sadece bulunduğu koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadır. Kişi; örgütte zaman, mekân ve bulunduğu statüye göre kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Kişilik yapıları, doğru örgütsel yönlendirmelerle motive edilerek, örgüt hedefleri için verim sağlanabilmektedir (Caprara, Borgogni, Barbaranelli ve Rubinacci, 1999).

Çalışanların kişilik özellikleri ile İş Tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek adına gerçekleştirilen birtakım çalışmalarda, beş faktör kişilik özellikleri ile İş Tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, agresiflik ile İş Tatmini arasında ters yönde; özdisiplin ve uyumluluk özellikleriyle ise paralel yönde bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla; İş Tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların, yüksek oranda özdisipline sahip oldukları ve kişilerarası ilişkilerinde de uyumlu ve dışadönük oldukları ortaya konmaktadır (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001).

İş Yerindeki Pozisyonu ve Tecrübesi (Kıdemi)

Çalışanın iş yerinde bulunduğu pozisyonu ve edinmiş olduğu tecrübeler, İş Tatmini düzeyini etkileyen en önemli faktörler arasında görülmektedir. Çalışanın bu faktörlere bağlı olarak hissettiği tatmin duygusu, çalışanın ne tür beklentiler içerisinde olduğunu işverene ve lidere/yöneticiye yansıtmaktadır (Roos, 2005).

Kıdemi artan çalışan işini daha iyi kavramakta, yıllar içerisinde edindiği tecrübeleri öz güvenini pekiştirmekte ve dolayısıyla işinden duyduğu tatmin düzeyi de yükselmektedir. Bununla beraber örgüt de, kıdemi artan çalışanına daha geniş

imkânlar sunabilmektedir. Ancak, iş hayatına yeni başlayan çalışanların toplumsal öğretilerden dolayı kurumlarından yüksek beklentiler içerisinde olmaları, zaman içerisinde yerini hayal kırıklıklarına bırakabilmektedir. Bu da, çalışanın zaman içerisinde kabullendiği bir durum haline gelmektedir. Çalışanlar bu açıdan beklentilerini; örgütlerini ve iş arkadaşlarını tanıdıkça yeniden şekillendirmekte ve İş Tatmini sağlama noktasında yeni yöntemler oluşturabilmektedirler (Arısoy, 2007).

Medeni Durum

Evlilik ile birlikte çalışanın sorumluluklarının artmasından dolayı, düzenli bir iş hayatı daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle evli çalışanlar daha disiplinli ve düzenli olabilmekte, aynı disiplini ve düzeni işlerine de yansıtılabilmektedirler. Bu disiplin ve düzen; daha az devamsızlık, daha düşük düzeyde işten ayrılma isteği ve daha yüksek performans olarak örgüte yansırken aynı zamanda çalışanların İş Tatmini düzeyi de yüksek olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2000).

Ancak, zaman zaman eşler arasında yaşanan tartışma ve çatışmalar, evli çalışanların örgüt içerisindeki performansını olumsuz yönde etkilemekte ve bundan dolayı İş Tatmini düzeyleri de düşebilmektedir. Benzer şekilde, örgüt içerisinde yaşanan stres de, evde eşler arasında çatışmalara sebep olabilmektedir (Bruck vd., 2002).

3.2.2. Örgütsel Faktörler

İş Tatminini etkileyen örgütsel faktörler, örgüt iklimini şekillendiren ve çalışanların, yaptıkları işten kendileri için önemli olan çıktıları almalarını sağlayan, ya da tam tersine engelleyen örgütsel elementlerdir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel İş Tatmini faktörlerini kavramış olmaları, iki sebepten dolayı önemli görülmektedir. Bunlardan ilki, yönetimin, çalışanlarının İş Tatmini düzeyini belirleyen faktörleri örgütsel bağlamda bilmesi ve algılaması durumunda, bu faktörlerin üzerinde değişiklik yaparak örgüt içerisinde tatmin düzeyinin artmasını sağlayabilecek olmasıdır. İkinci olarak, örgütsel faktörlerin bireysel faktörlere kıyasla, yönetim tarafından daha çok kontrol altında tutulabilir olması, bireysel faktörlere müdahale edip değiştirmeye çalışmak yerine, örgütsel faktörlere müdahale ederek daha olumlu sonuçlar alınmasını sağlayabilecek olmasıdır (Janićijević, Kovačević ve Petrović, 2005). İş Tatminini etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve zorluk derecesi, terfi ve

ilerleme imkânları, iletişim ve fiziksel çalışma koşulları ve iş güvenliği olarak sıralanmaktadır (Smith, vd. 1969).

İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi

İşin niteliği, doğru insan kaynağının istihdamı ile birlikte örgüt açısından önemli bir unsuru oluşturmaktadır. İşin niteliğinin çalışan açısından uygunluğu ve süreç yönetimi içerisinde işin niteliğinin genişlemesi, çalışanın tatmin seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır (Uran, 2014).

Yapılan işin toplum tarafından kabul görmesi ve buna bağlı olarak saygınlık kazanma, çalışanın manevi anlamda tatmin seviyesini üst seviyeye çıkaran faktörler arasında görülmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının; örgüt yapıları içerisindeki pozisyonları, statüleri, yetkileri ve isimleri belirlerken, bu belirlemeyi çalışanın görevinin, toplumdaki geri bildirimini de göz önüne alarak gerçekleştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Örnek olarak, apartmanda çalışan bir kişinin, bu pozisyon için toplumun daha az kabul ettiği “kapıcı” kelimesi yerine “apartman görevlisi” unvanını kullanması, yapılan işin niteliğini değiştirmese de, toplum nezdinde çalışanın saygınlığını artırabilmektedir (Köroğlu, 2011).

İşin zorluk derecesi de genel olarak İş Tatminini pozitif yönde etkileyen bir gösterge olarak görülmektedir. Zor işleri başarma dürtüsünün çalışanı daha da güdüleyerek, işi başarmanın sonucunda yüksek tatmin seviyesi sağladığı öne sürülmektedir. Ancak, işin zorluk derecesinin süreç içerisinde arttığı durumlarda, kariyer ya da maddi gelir olarak bir getirisi olmuyorsa, çalışanda ciddi tatminsizlik oluşabilmektedir (Brief, Monro ve Aldag, 1976).

Terfi ve İlerleme İmkânları

Çalışanlar, yaptıkları işte başarılı olmak ve bu başarılarının karşılığı olarak bağlı buldukları örgüt içerisinde üst seviyelere terfi etmek isterler. Terfi, hem kazanılan geliri artırmakta hem de çalışanın toplumdaki konumunu yükseltmektedir. Bununla beraber, çalışanın şevkini ve azmini artıran önemli bir faktördür. Örgüte yeni katılan çalışan, örgüt içerisinde terfi imkânının bulunmadığına ve gelirinin yükselmeyeceğine dair bir inanca kapıldığında, örgüt için gösterdiği çabanın gereksiz

olduğunu düşünerek yaptığı işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir. Bunun sonucunda da, İş Tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Kariyer yollarının açıkça belirtildiği ve adil bir terfi sisteminin var olduğu örgütlerde ise, olumlu bir iklim oluşacak ve bu iklim, çalışanların İş Tatmini düzeyini yükseltebilecektir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İletişim

Örgütsel iletişim sistemi; örgüt çalışanlarının süreç yönetimi içerisinde bilgilendirilmesi, örgüt hedeflerinin hangi amaçlar doğrultusunda yapılması gerektiği, iç ve dış paydaşlarla olan irtibatın devamlılığı gibi temel amaçlar doğrultusunda oluşturulmakla beraber, çalışanlar arasında bir sosyal ağ yapılandırılmasını da sağlamaktadır (Pekel, 2001).

Çalışanların arasındaki ilişkilerin, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve örgütsel birimler arasındaki ilişkilerin oluşturularak kurgulandığı örgütsel iletişim sistemi, hem motivasyon yöntemlerinin uygulanabileceği bir ortam sağlamakta, hem de bu yöntemlerle bağlantısı olan örgüt içi bilgi akışı, değerlendirme sistemleri, karar alma mekanizmaları gibi uygulamaların da temelini oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim, aynı zamanda, çalışanın örgüte dair bilgi edinmesini de sağlamaktadır. Açık bir iletişim sistemi ve karşılıklı bilgilendirmenin olmadığı örgütlerde ise belirsizlik oluşmakta, çalışanlar hem birbirlerine hem de yöneticilerine karşı güven kaybı yaşamakta, örgütsel verimlilik azalmakta ve dolayısıyla İş Tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Tor, 2011).

Fiziksel Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

Çalışanların örgütsel yapı içerisinde en çok önem verdikleri konulardan biri olan fiziksel çalışma koşulları ve buna bağlı olarak iş güvenliği, bulunulan sektöre bağlı olarak işverenlerin ve liderlerin/yöneticilerin özellikle dikkat etmeleri gereken faktörler arasındadır. Çalışan, verilen iş sahası açısından yeterli yetkinliğe sahip olsa dahi, gerekli fiziksel koşulların sağlanmamış olması durumunda başarısız olabilmektedir. Bunlara ek olarak, çalışma koşullarının kötü ve yapılan işe göre alınması gereken iş güvenliği tedbirlerinin eksik olması durumunda da, çalışanın İş Tatmini düzeyi düşük olmaktadır (Baştemur, 2006).

Çalışanların İş Tatmini düzeyini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri kısaca özetlemek gerekirse, çalışanlar bir örgüte girdiklerinde, örgütün kendilerine sağlayacağı koşullara ilişkin sözlü ve yazılı anlaşmalar yaparak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu resmi sözleşmenin yanında, çalışanların örgütten beklentilerini, örgütün de çalışanlardan beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşmeler de yapılmaktadır. İşverenler ve liderler/yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan örgütsel olanaklar, çalışanların beklentilerinin gerçekleştirilmesinde ve dolayısıyla performanslarının yüksek olmasını sağlayarak örgütsel verimliliğe katkıda bulunmalarında başlıca rolü oynayarak psikolojik sözleşmeleri geçerli kılmaktadır. Ancak, örgüt iklimi ve işin gereklilikleri, genellikle örgütsel olanaklarla ilişkili olmasına rağmen, her zaman istenilen düzeyde İş Tatmini sağlamayabilmektedir (Eğinli, 2009).

Çalışanların; cinsiyet, eğitim, yaş ve medeni durum gibi farklı bireysel özelliklerinin olması, İş Tatmin düzeyinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Ancak, çalışanların elde ettikleri ile beklentilerinin karşılanma düzeyi birbirine yaklaştığında, İş Tatmininin yüksek olması söz konusu olabilmekte, işlerine ve çalıştıkları örgüte karşı pozitif tutumları da artabilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976).

Genel olarak tüm örgütsel faktörlere bakıldığında, çalışanların büyük kısmı tarafından sorun olarak ortaya konulan konuların, İş Tatminine etki eden örgütsel faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Çalışanların günlük yaşamının büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamının ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ücret, terfi olanakları, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, ödüllendirme koşulları vb. faktörlerin, İş Tatmini üzerinde etkisinin olduğu açıkça görülmektedir. Örgütlerin maksimum verimlilik elde etmek için, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve dolayısıyla İş Tatmini düzeyini artıracak örgüt ve örgüt ortamı ile ilgili faktörleri, bilimsel esaslara göre belirleyip buna göre düzenlemeler yapmaları gerekmektedir (Uran, 2014).

İş Tatmini düzeyi, yukarıda da açıklanmaya çalışıldığı gibi hem bireysel hem de örgütsel bağlamlarda çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. İş Tatmini; örgüt yönetiminin çalışanlara karşı takındığı tutum, işin gerekleri, örgütsel koşullar, iş güvenliği, ücret gibi örgütsel sonuçların, çalışan tarafından içsel olarak

değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bir algıdır. Bu algı, kişisel değerler ve beklentiler gibi içsel süreçler sonucunda biçimlenmekte ve örgüte ya da işe yönelik tutumlardan oluşmaktadır (Çetin, Basım ve Karataş, 2011).

İlerleyen bölümde İş Tatmini boyutları, literatürde verilen örneklerle ve tanımlamalara yer verilerek açıklanmıştır.

3.3. İş Tatmini Boyutları

Luthans, İş Tatminine ilişkin beş boyut geliştirmiştir. Bu boyutlar; *işin kendisi*, *ücret*, *yükselme olanağı*, *yönetim* ve *iş arkadaşları* olarak literatürde yer almaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel değişkenlerin genel olarak Luthans'ın ele aldığı beş temel boyut üzerinde odaklandığı görülmektedir (Luthans, 2006).

İşin Kendisi

İşin kendisi, İş Tatmini algısının oluşmasında, özellikle yapılan işin gerektirdiği sorumluluk ve öğrenmeye fırsat verme imkânı bakımından, büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan, yapılan işin çekici oluşu, toplum tarafından önemsenmesi, belirli bir tecrübe gerektirmesi, terfi imkânı sağlaması gibi çeşitli faktörler, yine İş Tatmini algısının oluşmasında rol almaktadır. İşin kendisinin, İş Tatminini bağlamında ele alındığında, *işin yapılış biçimi ve yapılış süresinin kontrolü*, *çalışanların beceri ve yetenekleri* ve *işin monoton olmaması* olarak üç faktörden oluştuğu belirtilmektedir (Feldman ve Hugh, 1983).

Monoton işlerde çalışan kişiler, zaman içerisinde kendilerini beceriksiz ve dolayısıyla değersiz hissedebilmekte, işlerinden algıladıkları tatmin düzeyleri de düşük olabilmektedir (Iverson ve Maguire, 2000). Bununla beraber çalışanların, bürokratik yapının hâkim olduğu bir örgütte çalışmalarını da yine devamsızlık, işten ayrılma isteği ve işten tatmin olmama gibi sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların, merkeziyetçi yapıdan arındırılmış örgütlerde bulunmaları, örgütte kalma eğilimlerini ve dolayısıyla İş Tatmini düzeylerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karatepe, 2005).

İşin kendisi ile ilgili diğer bir faktör ise, çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatleri uygulamasını benimseyen örgütlerde, işe geç kalma ve devamsızlık yapma gibi

davranışların azaldığı ve çalışanların örgütsel bağlılık duygusunun pekiştiği görülmektedir. Bunun sebebi, çalışanın iş üzerindeki kontrolünün daha fazla olması ve kişisel beceri, yetenek ve tecrübelerini daha etkili bir biçimde kullanabilmeleridir (Pekel, 2001).

Ücret

Çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden birinin, çalışanların elde ettiği gelir olduğu bilinmektedir. Geniş ve genel anlamı ile ücret; tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin bedelidir. Örgütlerdeki ücret politikasının amacı, örgüt çalışanlarına ödenecek ücret düzeylerini belirlemek, örgütsel ücret yapısını oluşturmak ve performans verilerini kullanarak çalışanlara emeklerinin karşılığı olarak hak ettikleri ücreti vermektir (Yalçın, 1994).

Çalışanları motive etmede, örgütlerin elinde bulunan en güçlü silahın para olduğu düşünülmektedir. Para, hem örgüte yetenekli çalışanları çekmede hem de çalışanları yüksek performansla çalıştırmada son derece etkili bir araç olarak görülmektedir. Ücret, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmekle beraber, toplum içerisinde saygınlık simgesi olarak da algılanabilmektedir (Pekel, 2001).

Ücretin İş Tatmini üzerindeki etkisi, sadece miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dağılımı ile de kendisini göstermektedir. Çalışanların yapmış oldukları işe karşı aldıkları ücreti, örgütün aynı ya da benzer işi yapan çalışanlarının veya başka örgütlerde aynı ya da benzer işi yapanların aldıkları ücretle karşılaştırması, İş Tatmini algısının oluşacağı düzey üzerinde önemli rol oynamaktadır (Robbins, 2002).

Örgüt içi ücret politikasında, eşit düzeydeki işlere eşit ücret ödenmesi ilkesi izlenmelidir. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise, aynı parayı almalıdırlar. Aynı düzeydeki işleri görenlere aynı ücret, ayrı düzeydeki işleri görenlere ayrı ücret ödenmelidir (Davis ve Nestrom, 1985).

Yükselme Olanakları

Yükselme olanağı boyutu, örgüt hiyerarşisinde ilerleme ve terfi alma imkânlarının bulunmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, işlerinde tecrübe kazandıkça, mevcut pozisyonlarındaki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmakta ve daha fazla yetki ve sorumluluk istemektedirler. Bu noktada, ilerleme veya terfi imkânları olmayan örgütlerde, çalışanların azim ve istekleri düşük düzeyde olmaktadır. Dolayısıyla örgüt içi yükselme ve terfi imkânlarının varlığı, teşvik ve motivasyon aracı olarak görülmektedir (Naumann, 1993).

Terfi edebilme imkânının, İş Tatmini düzeyi üzerinde farklı etkileri vardır. Bunun nedeni, terfilerin değişik şekillerde gerçekleşmesi ve farklı ödüllendirmelerin olmasıdır (Luthans, 2006). Terfi ve dolayısıyla edinilen yeni unvanın, genelde elde edilen gelirden sonra gelen, ancak kimi zaman gelirin de önüne geçen, son derece etkin bir motivasyon kaynağı olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber, çalışanların eğitim imkânlarından da yararlanmasını sağlayabilen örgütler, etkili bir motivasyon aracını da devreye sokmuş olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların İş Tatmini düzeyi yüksek olmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000).

Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, örgütün yönetsel ilkelerini uygulayış şekli ve bu ilkelerin uygulanmasının, örgüt çalışanlarının İş Tatminini düzeyine olan etkilerini ortaya koyan, İş Tatmini boyutlarından bir diğeridir. Çalışanların, örgütün karar verme süreçlerine katılması gibi biçimlerde ortaya çıkan çeşitli yönetsel ilkeler, çalışanların İş Tatmini düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği veya yetki devri, yönetim birliği, kararlara katılım gibi yönetsel ilkelerin uygulanmadığı örgüt yapılarında, çalışanların İş Tatmin düzeylerinin düşük olduğu ifade edilmektedir (Kim, 2002).

Örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasında açık iletişim mekanizmalarının kurulması da, hem çalışanların İş Tatmini düzeyi hem de müşterilere sunulan hizmet kalitesinin yeterliliği açısından önem taşımaktadır. Yönetim ile çalışanlar arasında açık iletişim mekanizmasının bulunduğu örgütlerde, hem çalışanların İş Tatmininin, hem de müşteri tatmininin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Naumann, 1993).

İş Arkadaşları

İş arkadaşları, çalışanların İş Tatmini düzeyinin üzerinde önemli bir etken olarak belirtilmektedir. İKY'yi en etkin biçimde uygulamayı amaçlayan örgütler, iş verimliliği kapsamında çalışan tatmini için doğru takım arkadaşlarını seçmelidir. İş arkadaşları boyutu; iş arkadaşlarının uzmanlık dereceleri ile ve çalışanlara hem iş hem de sosyal anlamda destek olmaları ile, çalışanların İş Tatmini düzeyinde etkili olmaktadır. Birbirlerine hem iş konusunda hem de sosyal bağlamda birbirine yardımcı olan ve birbirini destekleyen iş arkadaşları; örgüt ikliminin daha olumlu hale getirilmesinde ve çalışanların İş Tatmini düzeyinin yükselmesinde büyük katkılar sağlamaktadır (Halis, 2000).

Ancak, iş arkadaşları arasında, özellikle birbirine yakın departmanlarda çalışan personel arasında, güçlü bir bölüm ayrımcılığı ve rekabet olabilmektedir. Böyle bir rekabet durumu, ilişkilerin zayıflığı ve iletişim engellerinin varlığı dolayısıyla, yapılan işin ve sunulan hizmetin kalitesinin olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle iyi bir iletişim sisteminin kurulması; dayanışma, ekip ruhu ve takım ruhu için departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırarak, İş Tatminin düzeyini artırabilmektedir. Günlük yaşantısının en verimli saatlerini örgütte geçiren çalışanlar için, uyumlu olduğu çalışma arkadaşları ile çalışmak, hem örgütsel verimliliği artırmakta hem de çalışanların İş Tatmini düzeyini artırıcı bir faktör olarak rol üstlenmektedir (Williams, 1998).

İş Tatmini boyutlarını kısaca özetlemek gerekirse; çalışanın tatmin düzeyini yüksek kılan bir işin en önemli özelliklerinden biri, o işin ilginç, sıkıcılıktan uzak ve belirli bir toplumsal statü sağlama gibi özellikleri barındırmasıdır (Çekmecelioğlu, 2005).

Ücret, ticari bir değer ölçüsüdür ve çalışanları motive etmede önemli bir faktördür (Tang, Kim, Shin ve Tang, 2000). Para, insanlara normal ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak dışında, daha üst düzey ihtiyaçları da sunmak konusunda yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla yüksek ve adil ücret elde eden çalışanların İş Tatmini de, farklı ihtiyaçlarını karşılayabilme olanakları olması sebebiyle, yüksek düzeyde olmaktadır (Luthans, 2006).

Örgüt içerisinde yükselme ve ilerleme imkânlarının bulunması, çalışanları motive eden ve bu olanaklardan yararlanabildikleri sürece işlerinden tatmin olmalarını sağlayan son derece önemli bir boyuttur (Naumann, 1993). Yönetim tarzı ise, örgütün yönetim ilkelerini hayata geçirmesi bakımından, İş Tatmini düzeyine etki eden bir diğer boyuttur. Çalışanların örgütsel karar verme süreçlerinde aktif olarak yer alması gibi biçimlerde ortaya çıkan çeşitli yönetsel boyutlar ve yönetim tarzları, çalışanların İş Tatmini düzeyini etkileyebilmektedir (Kim, 2002). İş arkadaşları da, çalışanların İş Tatmini düzeyinin üzerinde son derece etkili olmaktadır. Doğru takım arkadaşlarıyla çalışıldığında, hem performans artmakta hem de çalışanlar işlerinden yüksek düzeyde tatmin algılamaktadırlar (Williams, 1998).

İlerleyen bölümde, İş Tatmini ile ilişkilendirilebilecek kuramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda orijinal kuramlara yer verilmiş olup konuya daha çağdaş bir yaklaşım getirilmeye çalışılmıştır.

3.4. İş Tatmini İle İlişkilendirilebilecek Kuramlar

Dünya pazarlarında var olan yoğun rekabette, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve güçlü bir şekilde rekabet edebilmeleri için, ellerinde olan kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları ve böylelikle örgütsel performanslarını artırmaları gerekmektedir. Örgütlerin, değişkenliği en yüksek ve en önemli kaynaklarından birisi insan kaynağıdır ve insan kaynağının gösterdiği performans, örgütlerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ise, işlerinden duydukları tatmin düzeyinin yüksek olmasına bağlıdır. Bu düşünceden yola çıkarak, çalışan tatmininin ne olduğu ve çalışanların nasıl tatmin olabileceği konuları gündeme gelmektedir (Saylan, 2008).

18.yy'da başlayan Sanayi Devrimi'nden 2. Dünya Savaşı'nın sonlarına kadar, örgüt yönetiminde insan kaynağı dışındaki tüm örgüt kaynaklarına gereken önem verilmiştir. 1. Dünya Savaşı'nın patlaması ise (1914-1918), "endüstriyel refahın sağlanması" çalışmalarına hız vermiştir (Bratton ve Gold, 2003).

İş Tatminine ilişkin yapılan araştırmalar için, "kritik" olarak nitelendirilebilecek dönem, 1930'lu yıllardır. Bu döneme kadar İş Tatminine ilişkin, Hugo Munsterberg, William James, Henri De Man, E. L. Thorndike ve Whiting Williams gibi

araştırmacılar tarafından çeşitli kuramlar geliştirilmiş olmasına rağmen, ampirik araştırmalar 1930'lı yılların sonlarına doğru başlamış ve bu dđnemden itibaren İş Tatmini, gitgide artan bir ilgiyle araştırılmaya başlanmıştır (Davies ve Shackleton, 1975).

İş Tatminine ilişkin, 1930'lu yılların sonundan itibaren başlayan araştırmaların en önemlilerine kısaca değinmek gerekirse; 1943 yılında Maslow (1970) "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nı geliştirmiştir. Bu kuram çerçevesinde, kişinin davranışlarını yönlendiren ihtiyaçların bir sıralamasını yapmış ve kişinin kendini geliştirme ihtiyaçını ortaya koymuştur. 1961 yılında ise McClelland, çalışanın başarı ihtiyaçına vurgu yapan "Başarı Güdüsü Kuramı"nı ortaya koymuştur. Adams (1965), motivasyona daha gerçekçi (rasyonel) bir bakış açısı getirmiş ve bu bakış açısından yola çıkarak "Eşitlik Kuramı"nı geliştirmiştir. Herzberg (1966) ise, Maslow'un çalışmalarını da temel alarak, motivasyon ile İş Tatminini birleştirmiş ve "ift Faktör Kuramı"nı (İki Etmenli Kuram) geliştirmiştir (Schultz ve Schultz, 1998).

Hackman ve Oldham (1976), İş Tatmini ile çalışanın işe devamının ilişkili olduğu iş özelliklerini tespit etmek adına, birtakım araştırmalar yapmışlar, bu araştırmaların sonucunda da "İş  zellikleri Modeli"ni geliştirmişlerdir. Locke tarafından 1968'de geliştirilen, Latham ve Erez'in (1988) katkıda bulunmasıyla da genişletilen "Hedef Koyma Kuramı"nı ise, Locke ve Latham (1990), "Yüksek Performans Döngüsü Kuramı" olarak, motivasyon ve İş Tatminini ilişkilendirerek açıklamaya çalışan, daha kapsamlı bir kuram olarak ortaya koymuşlardır (Aslan, 2006).

Çalışmanın bu bölümünde İş Tatmini ile ilişkilendirilebilecek orijinal kuramlardan Herzberg'in *ift Faktör Kuramı*, Adams'ın *Eşitlik Kuramı*, Hackman ve Oldham'ın *İş  zellikleri Kuramı*, Bandura'nın *Sosyal  ğrenme Kuramı*, Locke'un *Hedef Koyma Kuramı*, Locke ve Lotham'ın *Yüksek Performans Döngüsü Kuramı*, Salancik ve Pfeffer'in *Sosyal Bilgi İşleme Kuramı* ve Hulin, Romowski ve Hachiya'nın *Bütünsel İş Tatmini Kuramı* ele alınmış olup her bir kuram ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two- Factor Theory)

Brayfield ve Crocket'in (1955) İş Tatmini ve performans arasında ilişki bulamadıkları yönündeki araştırmalarına karşın Herzberg, çalışanın tutumları ve davranışları arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir ve 1957 yılında Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell, ilk İş Tatmini araştırma literatürünü yayınlamışlardır. Herzberg, İş Tatmininin, birtakım şartlara bağlı bir tutum, İş Tatminsizliğinin ise başka bir grup şartlara bağlı olan bir tutum olduğunu ifade etmektedir. Ancak, araştırmacılar genellikle İş Tatmini ve İş Tatminsizliği kavramlarını karıştırmış olmaları nedeni ile bu konuya çok ilgi göstermemişlerdir (Herzberg vd., 1957). Herzberg, çalışmalarını “kritik olay yöntemi” (KOT) adı verilen bir teknikle, çalışanların işleriyle ilgili başarı ve başarısızlık durumlarını, “aklınızda kalan olumlu ve olumsuz duygulara sahip olduğunuz olayları anlatır mısınız?” gibi açık uçlu sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak analizlerini yapmış, kuramını geliştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Bu kurama göre, örgüt içerisinde, çalışanların yüksek performans göstererek iş görmelerini ve İş Tatmini elde etmelerini sağlayan etmenler, *hijyen faktörler* ve *motive edici faktörler* olarak iki faktörde toplanmaktadır. *Hijyen faktörler*, genellikle yapılan işin gerekleri dışındaki faktörlerdir. Örgüt politikası, denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları, bu faktörlere örnek olarak verilebilmektedir. Hijyen faktörler, çalışanlarda İş Tatmini sağlamamakta; ancak tatminsizlik duygusunu engellemektedirler. Çalışanların motive olup İş Tatmini duygusunu algılamaları için, hijyen faktörlerle beraber motive edici faktörlerin de bulunması gerekmektedir (Greenberg ve Baron, 2000).

Motive edici faktörler ise, işin doğrudan kendisiyle, çalışanın performansı ve başarısıyla ilgili şartlara bağlı olmaktadır. Yapılan işi başarıyla tamamlama sonucu ortaya çıkan mutluluk duygusu, örgüt içerisinde hem astlar hem de üstler tarafından tanınma ve takdir edilme, sorumluluk alma, örgüt içerisindeki terfi olanakları, motive edici faktörler arasında bulunmaktadır. Kısacası, çalışanların motive olup yüksek performans göstermeleri ve dolayısıyla İş Tatmini elde etmeleri için, örgüt içerisinde öncelikle hijyen faktörlerin var olması, bu faktörlerin yanında da motive edici faktörlerin var olması gerekmektedir (Başaran, 2000).

Herzberg, çalışanların İş Tatminini ve dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmak için, güdüleyiciler (motive edici faktörler) üzerinde durarak “İş Zenginleştirme” adını verdiği, çalışanlara işlerinde daha çok inisiyatif verilmesini öngören bir yaklaşım önermiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde, uygulanması gereken birtakım yöntemler bulunmaktadır:

- Belirli yönetsel kontrollerin kaldırılarak çalışanın özerkliğini ve sorumluluğunu artırma.
- Çalışana, işin bütününe yapma imkânı tanıyarak, işin sadece bir parçasını yaptığında elde ettiği düşük tatmin düzeyini yükseltme.
- Çalışana, örgütteki verimliliği ve gösterdiği performansı hakkında sürekli geribildirim verme.
- Çalışana verilen görevlerin zorlayıcı ve de farklı olmasını sağlayarak, hem işi monotonluktan uzaklaştırma hem de çeşitli alanlarda uzmanlaşmasını sağlama (Luthans, 1973, akt. Schultz ve Schultz, 1998).

3.4.2. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams (1965) tarafından ortaya konulmuş olan Eşitlik Kuramı, çalışanın İş Tatmini düzeyinin, örgüt içerisinde algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumlarına göre belirlendiğini ifade etmektedir. Çalışanlar, gösterdikleri performans karşılığı elde ettikleri ücreti ya da ödülleri, aynı performansı göstermiş iş arkadaşlarının elde ettiği ücret ve ödüllerle karşılaştırarak, elde edilenlerin eşit olup olmadığına dikkat etmektedirler. Eşitsizlik algıladıkları durumlarda, işlerine ve örgüte ilişkin tatminsizlik duygusu oluşmaktadır (Eren, 2012).

Eşitlik kuramı, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak İş Tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Adams'a göre her çalışan, kendisine ödenen ücret ve verilen ödüllerin, başkalarına ödenen ücret ve verilen ödüllerle ne derece eşit olduğunu belirlemek üzere, herhangi bir çalışana karşılaştırma temeli olarak almakta ve iki oran arasında karşılaştırma yapmaktadır. Bu oranlardan ilki, çalışanın kazandığı ücret ya da hak ettiği ödüller ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekâsı, yetenekleri, eğitim ve tecrübesi) arasındaki orandır (Koçel, 2010). İkinci oran ise, çalışanın kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği, bir diğer

çalışanın elde ettiği ücret ve ödüller ile örgüte yaptığı katkılar arasındaki orandır. Eğer örgütten alınanlar ile örgüte yapılan katkılar her iki çalışan için eşit ise, çalışanda tatmin duygusu oluşabilmektedir. Eşit olmadığı durumlarda ise işe ilişkin tatminsizlik duygusu oluşmaktadır (Hicks, Herbert ve Gullet, 1981; Altuğ, 1997).

Huseman, Hatfield ve Miles bu kuramı 1987'de genişleterek örgüt çalışanlarını, örgüt içerisinde sergiledikleri tutum ve davranışları bağlamında üç gruba ayırmışlardır. İlk grup, *İyilikseverler*, diğer çalışanlardan az ödüllendirilseler bile tatmin olan, diğer çalışanlarla eşit ya da onlardan daha fazla ödüllendirildiklerinde ise, suçluluk hisseden, başka bir deyişle “özgeci” çalışanlardır. İkinci grup, *Hakkaniyete duyarlı olanlar*, eşitlik kuramında sözü edilen şekilde davranış gösteren çalışanlardır. Her çalışanın hakkaniyete uygun, adil bir ödül sistemi vasıtasıyla değerlendirilip ödüllendirilmelerini istemektedirler. Üçüncü ve son grup, *Kendini hak sahibi olarak görenler*, elde ettikleri her şeyi hak etmiş olduklarına inanan çalışanlardır. Sadece diğer çalışanlardan daha fazla ödüllendirildiklerinde tatmin olmakta, eşit ya da daha az ödüllendirildiklerinde sıkıntı duymaktadırlar (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987, akt. Smither, 1994).

3.4.3. İş Özellikleri Kuramı (Job Characteristics Theory)

Hackman ve Oldham (1976), İş Tatmininin nedenlerini açıklayan İş Özellikleri Kuramını ortaya koymuşlardır. Kuram, yapılan işin beş temel özelliği olarak nitelendirilen *beceri çeşitliliği*, *görev bütünlüğü*, *görevin önemi*, *özerklik* ve *geri bildirim* boyutları çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu boyutlar, çalışanlarda üç farklı psikolojik duruma yol açmakta, her bir durum da, çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde etkili olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). İşin *beceri çeşitliliği* gerektirdiği, görevlerin bir *bütünlük* içerdiği ve *önemli* olduğu oranda, çalışanda işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin çalışana *özerklik tanınması* çalışanda sorumluluk duygusu yaratmakta, *geri bildirim* ise, çalışanın işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır (Tümgan, 2007). Tüm bunların sonucunda da çalışanlar işlerinden tatmin olmaktadır.

Stratejik İKY uygulamaları ile İKY yöneticilerinin işlerine ilişkin tutumları arasındaki ilişkinin daha çok, İş Özellikleri kuramı ile açıklandığı görülmektedir (Whitener, 2001). Yapılan araştırmalar, İş Özellikleri kuramının açıkladığı bu

ilişkinin, çalışanların bağlılıklarını ve İş Tatminlerini artırdığını öne sürmektedir (Eby, Freeman, Rush ve Lance, 1999).

Kuram, çalışanların kişisel amaçlarının, örgüt içi performans ve başarılarının belirleyicisi olduğuna ve büyük önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, çalışanların kişisel amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Çalışanlar, her şeyden önce örgütü gözlemleyerek algılama ve değerlendirme süreçlerine girmektedirler. Böylece, bir sonuca vararak yargılama noktasına gelmektedirler. Yargılar, kişisel tepkilere yol açarak davranışların biçim ve yönünü, dolayısıyla kişisel amaçlarla olan uyumu belirlemektedir. Buna göre sergilenen davranışlar da, çalışanın işinden duyduğu tatmin düzeyini ve örgütsel başarısını belirlemektedir (Yakut, 2015).

Hackman ve Oldham bu kurama, *Büyüme Gereksinimi Gücü (BGG: Growth Need Strength/GNS)* adı verilen bir kişilik değişkeni ekleyerek kuramı genişletmişlerdir. BGG değişkeni, bir ara değişken görevi görerek diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (Spector, 1997). Bu değişken, çalışanın, özerklik ve kişisel gelişim gibi daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bundan dolayı, motive edici faktörlerin sadece yüksek BGG sahibi kişilerde etkili olduğu düşünülmektedir. Böylelikle, işinde mücadele çeşitlilik ve ilginçlik arayan çalışanların, işlerinde daha mutlu olacakları ve iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olacağı savunulmaktadır (Bilgiç, 2008).

3.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramı (Social Learning Theory)

Sosyal Öğrenme Kuramı, Bandura tarafından 1960'lı yılların başlarında geliştirilmeye başlanmıştır. Kuram; çalışan davranışlarının, çeşitli bireysel ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda öğrenilerek oluştuğu görüşünü savunmaktadır. Kişiler, içinde buldukları çevrenin etkilemesi yoluyla, düşünce ve davranışlarını pekiştirmektedirler. Diğer bir deyişle, davranışların çoğu, sosyal çevreyi gözleyerek, taklit ederek, yani karşılıklı etkileşim ile öğrenilmektedir. Kurama göre İş Tatmini ya da tatminsizliği, sosyal çevredeki ipuçlarından öğrenilerek edinilmektedir (Derin, 2007).

Bandura'nın *Sosyal Öğrenme Kuramı*, kişiliğin davranışları etkilediğini öne süren davranışçılık akımının etkisiyle gelişmiştir. Ancak; Bandura'ya göre davranışsal, bilişsel ve çevresel etkilerin sürekli birbiriyle etkileşimi sonucunda, kişilik oluşmaktadır. Gözlemleyerek öğrenmenin, davranışların geliştirilmesi bakımından önemli bir olgu olduğunu vurgulamaktadır (Köknel, Özügurlu ve Bahadır, 1993).

Bu kurama yöneltelen eleştiriler ise, kişinin doğuştan sahip olduğu biyolojik özelliklerine ve genetik yapısına ilişkindir. Bu özelliklerin ve yapıların, kişiliğin oluşumunda önemli bir yeri olduğunu savunanlar, biyolojik özelliklere bağlı kişilik özellikleri ve davranış eğilimlerinin açıklanmasında, öğrenme kuramlarının yeterli olmayacağını belirtmektedirler (Cüceloğlu, 1997). Dolayısıyla İş Tatmini ya da tatminsizliği üzerinde de etkisinin olmayacağını vurgulamaktadırlar.

3.4.5. Hedef Koyma Kuramı (Goal-Setting Theory)

Locke (1976) tarafından geliştirilen bu kurama göre, çalışanın işle ilgili motive olması ve bunun sonucunda da İş Tatmini düzeyinin yüksek olması, ulaşmak istediği belirli bir hedefin varlığına dayanmaktadır. Belirli ve zorlayıcı hedefler çalışanı motive etmekte ve o hedefe ulaşmak için davranışlarını yönlendirmektedir. Bu anlamda çalışanın bir hedefinin olması, motive olup İş Tatmini düzeyinin yüksek olması açısından büyük önem arz etmektedir (Locke, Latham ve Erez, 1988).

Locke, Latham ve Erez (1988), bu kuramla ilgili en önemli noktalardan biri olan, hedefe ulaşmak için kişisel çaba gösterilmesi gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Buna göre, üç tür faktör etkili olmaktadır. *Dışsal faktörler*; otorite, örnek alınanlar ve dışsal ödüller olarak tanımlanmaktadır. Teşvik edici, destekleyici, güvenilen bir yöneticinin fiziksel varlığı, grup etkisi ve ücret artışı gibi faktörler, örgüt içerisinde hedefe bağlılığı artırmaktadır. *Etkileşimli faktörler*; yarışma ve hedef belirleme alanlarındaki fırsatlar olarak ifade edilmektedir. Yüksek hedefler belirlemek, çalışanlara, bu hedeflere ulaşmak için daha yüksek performans göstererek çalışmalarını gerektiğini hissettirmektedir. *İçsel faktörler*; kendi kendini ödüllendirme ve kişisel başarı beklentisi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın, elde edeceği başarıya ilişkin beklentisi azaldığında, hedefe olan bağlılığı da azalmakta, bu durumda da işinden algıladığı tatmin düzeyi, son derece düşük olmaktadır (Schultz ve Schultz, 1998).

3.4.6. Yüksek Performans Döngüsü Kuramı (High Performance Cycle Theory)

Locke ve Latham (1990) tarafından geliştirilen bu kuram, Locke (1976)'ın "Hedef Koyma Kuramı"nın daha kapsamlı hale getirilmiş bir biçimidir. Bu kurama göre çalışan, kendisine bir hedef belirlediğinde, belirlemiş olduğu hedef, davranışlarını düzenleyici etki yaratmakta ve hedeflerin zorluk seviyesi yükseldikçe, çalışanın gösterdiği performans da yükselmektedir. Buna bağlı olarak da çalışan, işinden daha yüksek düzeyde tatmin olmaktadır. Ancak, çalışanın İş Tatmini düzeyinin yüksek olmasını sağlayacak nitelikte bir performans göstermesi için yalnızca hedef belirlemesi, tek başına yeterli olmamaktadır. Yüksek performans için şu koşulların sağlanması gerekmektedir (Aslan, 2006):

- Hedefe bağlı olma
- Hedefe yönelik ilerlemeye dair geribildirim
- Çalışanın, kendisinden yüksek performans beklentisi
- Çok zorlayıcı olmayan bir görev

Tüm bu koşullar sağlandığında ise, performansı etkileyen ve hedefi gerçekleştirme konusunda çalışanın davranışlarını düzenleyen dört koşul daha ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar sağlandığında ise çalışan, yüksek performans gösterebilmektedir (Schultz ve Schultz, 1998):

- Çalışanın dikkati ve elindeki kaynaklar, belirlenen hedefe yönlendirilmelidir.
- Çalışan, hedefini gerçekleştirmeye yönelik çaba harcamaya teşvik edilmekte ve cesaretlendirilmelidir.
- Özellikle zor hedefler, çalışanın hedefine ulaşma konusundaki hırs ve isteğini olumlu yönde etkilemelidir.
- Çalışanın, hedefine ulaşma yolunda karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmesi için stratejiler geliştirmesine olanak tanınmalıdır.

3.4.7. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı (Social Information Processing Theory)

Salancik ve Pfeffer'in *Sosyal Bilgi İşleme Kuramı*, işe ilişkin tutumları, gereksinim ve beklenti kuramlarıyla karşılaştırmalı olarak açıklamaktadır. Araştırmacılara göre, gereksinim kuramları, doğrudan kişisel gereklilikler üzerine kurulmuştur ve kişinin çalıştığı örgüt iklimini ve örgütsel gereklilikleri dikkate almamaktadır. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı, hem örgütsel hem de sosyal çevrenin, birtakım verilerle oluşturulmuş bir gerçeklik olmadığını öne sürmekte ve kökeni açısından beşeri bilimlere dayanmaktadır. Bu bağlamda, dışsal gerçekliğin (örgütsel ve sosyal çevre) oluşturulması, bilişsel ve etken bir süreçtir ve oluşturulan gerçeklik, mutlaka toplumsal bir çevreyi gerektirmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978).

Bu kuram, gereksinim kuramlarından farklı olarak çalışanın, kendi sosyal çevresini, geçmiş hayatını ve tutumlarını, seçici bir biçimde algılayarak ve yorumlayarak, kendi İş Tatminini düzeyini oluşturma yeteneğine sahip olduğunu belirtmektedir. Ancak, bu sosyal çevrenin, idareciler, yöneticiler ve uzmanlardan oluştuğu düşünülürse; çalışanlar, kendi pozisyonlarını ve yaptıkları işi, bu kişilerin kullandığı kavramlardan yola çıkarak anlamaya, değerlendirmeye ve yorumlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanlardan bu şekilde elde edilen bilgi ise, gereksinim kuramcılarının iddia ettiğinin tersine, çalışanların mevcut gereksinimlerini yansıtmamakta, sadece kendi durumlarını örgütün ve liderlerin/yöneticilerin dayattığı dışsal ölçütler üzerinden yorumlamalarından ibaret olmaktadır. Bu nedenle, Salancik ve Pfeffer'e (1978) göre, Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirdiği, işin özelliklerinin bir soru cevap niteliğinde anketle ortaya çıkarıldığı *İş Teşhisi Anketi*'nin, inandırıcılığı ve kesinliği şüphe uyandırmaktadır. Salancik ve Pfeffer'e göre tutumlar; davranışların, sosyal bilginin etkisinin ve durumsal özelliklerin değerlendirilmesinin bir sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla sosyal problemler sadece iş tutumu ölçülerek tespit edilememektedir (Sun, 2002).

3.4.8. Bütünsel İş Tatmini Kuramı (Holistic Job Satisfaction Theory)

Çalışanın işten ayrılma isteği, işten ayrılmanın kolay olup olmayacağına dair algısı ve farklı örgütlerdeki iş imkânları arasındaki ilişkiyi inceleyen modellerden yola çıkan Hulin, Romowski ve Hachiya (1985), İş Tatminine dair farklı bir kuram geliştirmişlerdir. Araştırmacılara göre çalışan, bir yandan farklı örgütlerdeki iş imkânlarını, öte yandan mevcut örgütünde yaptığı işin kendisine hem maliyetini hem de getirilerini karşılaştırarak, İş Tatmini ya da tatminsizliği duygusuna sahip olabilmekte ve İş Tatminsizliği durumunda da farklı örgütlerde farklı pozisyonlar için iş arayışına başlayabilmektedir (Hulin vd., 1985).

Bu kuramın, İş Tatmini çalışmaları açısından önemi ve bütünsel olarak adlandırılmasının nedeni; fırsat maliyeti ve işin getirisini, Cornell kuramının referans çerçevesi yaklaşımını ve işten ayrılma kuramlarını aynı çerçeve içerisine yerleştirebilmesidir. Dolayısıyla kuram, Salancik ve Pfeffer (1978) gibi bu alandaki diğer kuramcılarının, İş Tatmininin çalışan tarafından geliştirilen bir algı ve tutum olduğu yönündeki kuramlarıyla da paraleldir. Bu bağlamda, çalışan, çeşitli faktörleri karşılaştırmalı olarak değerlendirmekte ve bu değerlendirmenin sonucunda da bir tutum olarak İş Tatmini duygusu geliştirebilmektedir. Böylece Bütünsel İş Tatmini Kuramı, çalışanın dışsal faktörler (örgüt ortamı) ve içsel faktörler (duygular) karşısında edilgen bir konumda yer alması ve İş Tatminini bu faktörlerin yarattığı bir duygu olarak algılaması durumundan çok daha farklı özellikte olmaktadır (Sun, 2002).

İş Tatmini ile ilişkilendirilebilecek kuramları kısaca özetlemek gerekirse; Herzberg *Çift Faktör Kuramında*, hijyen faktörlerin tatmine neden olmadığını, sadece tatminsizliğe engel olduğunu belirtmiştir. Astlarla ilişkiler, aynı düzeydeki çalışanlarla ilişkiler, teknik denetim, politika ve yönetim, iş güvencesi, çalışma koşulları ve kişisel yaşam bu grubu oluşturmaktadır. Motivasyonel faktörler ise, tatminsizlikten çok tatmine katkıda bulunmaktadır. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk alma ve gelişme gibi faktörler bu grubu dahildir (Herzberg vd., 1957).

Adams, ABD'nin General Electric işletmesinde, motivasyon konusunda bazı araştırmalar yaparak, ödül eşitliğinin, çalışanları motive etmek ve İş Tatmini düzeyini artırmak bakımından çok önemli bir değeri olduğunu bulgulamıştır.

Böylelikle *Eşitlik Kuramı* ortaya konmuştur. Adams araştırmalarında, kişilerin elde ettikleri ödüllerle, diğer çalışma arkadaşlarının elde ettikleri ödülleri karşılaştırarak aralarında ne oranda eşitlik bulunduğunu saptamaya çalıştıklarını ve bu saptamaların sonucunda da işlerinden algıladıkları tatmin düzeyinin, eşitlik olduğunda yüksek, eşitsizlik olduğunda ise düşük olduğunu gözlemlemiştir (Eren, 2001).

Hackman ve Oldham'ın *İş Özellikleri Kuramına* göre, herhangi bir işte beş ayrı temel özellik bulunmaktadır. *Beceri çeşitliliği (skill variety)*, *görevin bütünlüğü (task integracy)*, *görevin anlamlılığı (task significance)*, *özerklik veya serbestlik (autonomy)* ve *geribildirim (feedback)*. Tüm bu özelliklere sahip olan bir işte çalışanın işinden algıladığı tatmin düzeyi yüksek olmakta, aksi şartlarda ise düşük olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976).

Sosyal Öğrenme Kuramı, Bandura'nın yaptığı çalışmalar sonucu ortaya koyduğu bir öğrenme kuramıdır. Bandura'ya göre, öğrenmenin temelinde, gözlem ve başkalarının gerçekleştirdiği davranışlar yoluyla öğrenme bulunmaktadır. Bu kurama göre İş Tatmini ya da tatminsizliği, çalışanın, kendisini diğer çalışanları gözlemleyerek onlarla karşılaştırması sonucu oluşmakta ve dolayısıyla sosyal çevredeki ipuçlarından öğrenilerek edinilmektedir (Köknel vd., 1993).

Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılan *Hedef Koyma Kuramına* göre, kişiler çevrelerini gözlemlemekte, daha sonra da bu gözlemlerini kendi değer yargılarına göre değerlendirmektedirler. Bunun sonucunda da, kişi kendisi için birtakım amaçlar ve hedefler belirlemekte; ilerideki davranışlarını da bu amaç ve hedeflere göre şekillendirmektedir. Dolayısıyla, örgüt içerisinde erişilmesi gereken amaç ve hedefler var olduğunda, çalışanın işinden aldığı tatmin düzeyi artmaktadır (Schultz ve Schultz, 1998).

Yüksek Performans Döngüsü Kuramı (Locke ve Latham, 1990), *Hedef Koyma Kuramının* daha kapsamlı hale getirilmiş bir biçimidir. Kuram, çalışanın kendisine hedef belirlemesinin, davranışlarını düzenleyici etki yarattığını ve zor hedeflerin, kolay olanlara kıyasla daha yüksek performans gösterilmesine neden olduğunu savunmaktadır. Yüksek performansın devamlılığı ise, ödüllerle sağlanabilmektedir. Çalışanın yüksek performans göstermesi ve bu performansının ödüllerle desteklenmesi, İş Tatmini düzeyine olumlu etkide bulunmaktadır. Dolayısıyla kuram,

yüksek performansın yüksek İş Tatmininin sebebi olduğunu belirtmektedir (Aslan, 2006).

Salancik ve Pfeffer'in (1978) *Sosyal Bilgi İşleme Kuramı*, sosyal çevrenin verilenmiş bir gerçeklik olmadığını ve kişiye bu gerçekliği kurmak üzere kullanacağı birtakım ipuçlarının sunulduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla dışsal gerçekliğin kurulması, bilişsel bir süreçtir. Kuram, çalışanın kendi sosyal çevresini ve geçmiş hayatını ve tutumlarını, seçici bir biçimde algılayarak ve yorumlayarak, kendi İş Tatminini etken bir biçimde oluşturma yeteneğine sahip olduğunu belirtmektedir (Sun, 2002).

Bütünsel İş Tatmini Kuramı, çalışanın işten ayrılma isteği, işten ayrılmanın kolay olup olmadığına dair algısı ve yeni iş olanakları arasındaki ilişkiyi inceleyen modellerden yola çıkarak Hulin vd. (1985) tarafından geliştirilmiştir. Hulin vd., çalışanın, bir yandan örgüt dışındaki iş olanaklarını, öte yandan mevcut işinin fırsat açısından kendisine maliyetini ve getirilerini değerlendirerek, İş Tatmini ya da tatminsizliği duygusuna sahip olabileceğini ve tatminsizlik hissettiği takdirde de yeni bir iş aramaya başlayabileceğini belirtmişlerdir (Hulin, vd., 1985).

İlerleyen bölümde İş Tatmininin örgütsel sonuçları ele alınmış olup literatürde de sıkça yapılan sınıflandırmalara eş olarak bu sonuçlar üç ayrı kategoride açıklanmıştır.

3.5. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

Çalışan hakları son yıllarda giderek daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Çalışanlar işlerinden ne kadar çok tatmin olurlarsa, çalıştıkları örgütler de o kadar iyi sonuçlar elde etmektedirler. Her örgütün beklentisi; yüksek çalışma performansı, düşük devamsızlık ve düşük iş gücü devridir. Ancak, eğer bir örgüt bu üç beklentiyi de gerçekleştirmek istiyorsa, öncelikle çalışanlarının İş Tatmini düzeyinin ne kadar önemli olduğunun farkına varmalıdır (Sun, 2002).

İş Tatmini üzerine yapılan başka pek çok çalışma, yüksek düzeyde İş Tatmininin performans (Saari ve Judge, 2004), yaşam tatmini/doyumu (Heller, Ferris, Brown ve Watson, 2009), verimlilik (Üstün, 2009) ve örgütsel bağlılıkla (Locke, Latham ve Erez, 1988) ilişkili olduğunu göstermektedir (Negiz vd., 2011).

Literatüre bakıldığında yapılan çalışmalarda İş Tatmininin örgütsel karlılığa da olumlu bir etkisi olduğunun ortaya konduğu görülmektedir. Çalışanları için uygun şartlar sağlamayan bir örgütün, çalışanlarının İş Tatminine önem vererek uygun çalışma şartları sağlayan örgütlerle rekabette zorlanacağı, kaçınılmaz bir gerçek olarak belirtilmektedir (Yaşarsoy, 2014).

Bununla beraber, İş Tatmini düzeyinin düşük olması, çalışanın işinden uzaklaşmasına, ilgisiz davranmasına ve uyumsuz davranışlarda bulunmasına sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda da, birtakım psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Ghazzawi, 2008).

Örgütlerde İş Tatmininin sonuçları üç ana kategoride incelenebilmektedir. Bunlar *yüksek moral, örgütsel bağlılık ve örgüte uyum* olarak sıralanmaktadır.

Yüksek Moral

İyi motive olmuş ve yüksek İş Tatmini düzeyine sahip çalışanların morali de yüksek olmakta, dolayısıyla örgütsel performansları artarak örgüte sağladıkları katkı da artmaktadır (Schoderbek, Cosier ve Aplin, 1991). Yüksek düzeyde moralin, hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde birtakım olumlu etkileri bulunmaktadır (Şenatalar, 1978):

- Moral düzeyi yüksek olan çalışanlar, daha yüksek performansla çalışmaktadırlar.
- Çalışanların azmi ve şevki artmaktadır.
- Çalışanlar, örgüt zor bir süreçten geçerken, yardımcı olabilmek için ellerinden gelen çabayı gösterirler.
- Çalışanlar, tüm yönetmelik, kural ve emirlere uymakta ve yüksek bir disiplinle iş görmektedirler.
- Çalışanlar, örgütün hedefleri doğrultusunda işbirliği yapmak istemektedir.
- Çalışanların, hem yöneticilere hem iş arkadaşlarına hem de örgüte bağlılıkları yüksek düzeyde olmaktadır.
- Örgüt içerisinde işgücü devir hızı ve işe devamsızlık düzeyi oldukça düşük olmaktadır.

Örgütsel Bağlılık

Çalışanın yaptığı işe ve çalıştığı örgüte bağlılık düzeyi, işin benimsenme düzeyini yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık ve İş Tatmini arasında, işin benimsenme düzeyini yansıttığından dolayı, paralel bir ilişki bulunmaktadır. İş Tatmini düzeyi yüksek olan çalışan örgütü sahiplenmekte, bağlılıkla çalışmakta ve dolayısıyla örgüt içi işgücü devir hızı oranı azalmaktadır (Saunders, Sheppard, Knight, ve Roth, 1992). İşe ve örgüte bağlılığı yüksek olan bir çalışana motive etmek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolay olmaktadır. Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimsemesi, verimlerinin yükselmesi ve işlerinde isteyerek ve zevkle çalışabilmeleri için bazı koşullar gerekli olmaktadır. Bu koşulların en önemlisi, çalışanın yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmini sağlayabilmesidir. İkinci bir koşul da, örgüt yöneticisinin bu olanakları sağlayarak çalışanlara İş Tatmini duygusunu tattırabilmesidir. Bu koşulların sağlanması sonucu, çalışanın örgüte bağlılığının güçlü bir biçimde gelişip motivasyonunun yükselmesi de büyük ölçüde kolaylaşabilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Örgütsel Uyum

Çalışanların, buldukları örgütle uyumlu bir biçimde çalışmalarını, yani kişisel hedeflerle örgütsel hedeflerin paralel olması, çalışanın bu hedefleri benimsemesi, hem kişisel hem de örgütsel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Heller vd., 2009). Çalışan, örgütün amaçlarını ne ölçüde benimserse, amaçlar da o ölçüde gelişmekte ve ulaşmak için örgütün tümü uyum içinde çalışmaktadır. İş yavaşlatma, bölümler veya gruplar arası anlaşmazlıklar şeklinde ortaya çıkabilecek bazı aksamlar yok edilmekte, örgütte verimlilik ve etkinlik artmaktadır. Ayrıca, hem yöneticilerin hem de astların, örgütten beklentilerini elde etmeleri sonucunda, yöneticiler ve astlar arasında da uyum oluşmakta ve bunun sonucunda da tartışma ve çekişmeler minimum düzeye inerek örgütün sürekliliği sağlanmaktadır (Aşık, 2010).

İş Tatmininin örgütsel sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse, İş Tatmini düzeyindeki artış verimliliğe katkı sağlarken, verimlilikteki artışı da çalışanların İş Tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Bateman ve Organ, 1983, akt. Çetin, 2011).

Tatminsizliğin olduğu örgütlerde devamsızlık (Brooke ve Price, 1989), işe geç gelme veya işten ayrılma (Lambert, Hogan ve Barton, 2001), sendikalaşma, grev yapma vb. olaylara sıklıkla rastlanmaktadır. Yetersizlik duygusu, moral düzeyinin düşük olması, işte hata yapma, örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasından kaynaklanan işbirliği sağlayamama durumu ve yanlış kararlar verme, örgüte uyum sağlayamamaktan kaynaklanan nitelik ve nicelik düşmesi de yine tatminsizlik sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001).

Robbins, İş Tatmini ile iş gücü devri arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Robbins, 1999). Thompson ve Terpening (1983)'e göre de, yüksek iş gücü devri, üretim faaliyetlerinde aksaklıklara neden olmaktadır. Bunun sebebi, işten ayrılan çalışanın yerine yeni birisinin alınıp örgüte ve işe uyumunun sağlanması arasında geçen zamanın, hem eğitim maliyetlerini artırması hem de pozisyonun boş kaldığı süredeki üretim faaliyetlerinde düşüşe neden olmasıdır. Dolayısıyla, örgütün performansı düşmekte, uzun vadede de rekabet gücünü azaltarak örgütün varlığını tehlikeye sokmaktadır (Negiz vd., 2011).

İş Tatmini dinamik bir değişkendir. Yöneticiler bir kez İş Tatmini sağlayıp sonra bu konuyu uzun bir süre göz ardı etmemelidirler. İş Tatmini hızlı şekilde elde edildiği gibi, hızlı bir şekilde kaybedilebilmektedir de (Akıncı, 2002). İş Tatminsizliği, çalışanın işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmaması halinde ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışanın performans ve verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır (Topçu, 2006).

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve kısıtları, ön kabuller, analiz birimi ve ölçüm araçları açıklanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, çalışanların, örgütlerde uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modellerine ilişkin algılarının ve yöneticilerinin kullandığı Mizah Tarzlarına ilişkin algılarının, İş Tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Türkçe ve uluslararası literatürde İKY Modelleri ve bu modellerin İş Tatminine etkisini inceleyen çalışmaların yanı sıra, kısıtlı sayıda olmakla birlikte örgütte yöneticiler tarafından kullanılan Mizah Tarzlarının, çalışanların İş Tatminine etkisini inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Ancak bu araştırmada olduğu gibi hem üç kavramı (İKY Modelleri, Mizah Tarzları, İş Tatmini) bir arada inceleyen hem de bu kavramlara ilişkin üretim ve hizmet sektörü karşılaştırması yapan çalışmalara, gerçekleştirilen literatür araştırması çerçevesinde rastlanamamıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın kapsamı, Bursa ilinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli örgütlerin çalışanları olarak oluşturulmuştur. Araştırmada, birimler arasında çift yönlü bir ilişki aranmıştır. Bu bağlamda, İKY Modelleri ve örgütte kullanılan Mizah Tarzlarının İş Tatminine olan etkileri ile ilişkilendirilmiş olan birim, üretim sektörü ve hizmet sektörüdür.

Mizahın örgütteki rolüne ilişkin yapılan araştırmaların çok az oluşu, bu araştırmanın kısıtları arasındadır. Mizaha dair yürütülen araştırmaların büyük bir kısmı, mizahın dört kişisel çıktısı olan tükenmişlik, stres, başa çıkma ve sağlık üzerine yoğunlaşmaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2012). Mizah konusu çeşitli literatürlerde de kendisine yer bulmuştur. Uygulamalı psikoloji (Cooper, 2005; Ford ve Ferguson, 2004); reklamcılık (Hatzithomas, Zotos ve Boutsouki, 2011;); takım ilişkileri ve grup etkililiği (Romero ve Pescosolido, 2008); nöroloji (Coulson ve Williams, 2005); liderlik tarzı ve performans (Avey, Hughes, Norman ve Luthans, 2008) ve ürün inovasyonu (Ekvall, 1996), bu literatür araştırmalarına örnek olarak verilebilmektedir (Allameh, Masoumzadeh ve Salehzadeh, 2014). 1980'li yıllarda ise

araştırmacılar, mizah anlayışının örgütsel etkinliğe katkısı olabileceğine dair çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Örgütsel yaşamda mizah, önemli bir konu olmasına rağmen Türkiye’de de konu ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır (Yerlikaya, 2003; Aslan, 2006; Tümkaya, 2006). Aslan (2006), yapmış olduğu bir araştırmada, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, Öğrenilmiş Güçlülük düzeylerine göre Mizah Tarzlarının (Kendini Geliştirici Mizah, Katılımcı Mizah, Saldırgan Mizah, Kendini Yıkıcı Mizah) farklılaşp farklılaşmadığını incelemiştir. Öğretmenlerin Mizah Tarzları ile ilgili veriler; Martin vd. (2003) tarafından geliştirilip Türkçe uyarlaması Yerlikaya (2003) tarafından yapılan ve bu araştırmada da kullanılmış olan Mizah Tarzları Ölçeği (HSQ-MTÖ) kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, Öğrenilmiş Güçlülük düzeyine göre tüm Mizah Tarzları puanları üzerinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir.

Tümkaya (2006) ise; üniversitede görevli öğretim elemanlarının, hem bireysel hem de mesleki şartları ile tükenmişlik duygusunu etkileyen değişkenlerin, kullandıkları Mizah Tarzlarını yordama düzeylerini araştırmıştır. Araştırma, Çukurova Üniversitesinde çalışan 283 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, Martin vd. (2003) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Yerlikaya (2003) tarafından yapılan ve bu araştırmada da kullanılmış olan Mizah Tarzları Ölçeği (HSQ-MTÖ) kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, Katılımcı Mizah puanları açısından yaş değişkeninin temel etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Regresyon analizleri ise, tükenmişliğin ve mesleki değişkenlerin, Mizah Tarzlarını yordamada önemli değişkenler olduğunu göstermiştir.

Araştırmaların bazıları da, mizahı ölçmek için kullanılan ölçeklerin geliştirilmesi üzerinedir. Yerlikaya (2003)’ün, mizah kullanımındaki bireysel farklılıklarla ilişkili dört boyutu ölçen, bu araştırmada da kullanılmış olan, Martin vd. (2003) tarafından geliştirilmiş çok boyutlu Mizah Tarzları Ölçeğini (HSQ-MTÖ), Türk kültürüne uyarlamak amacıyla Çukurova Üniversitesinde öğrenim gören 1363 öğrenci üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışma, bunun bir örneğidir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek için yapılan analizlerde, ölçeğin orijinalindeki gibi dört faktörden oluştuğu ve 32 maddenin orijinal İngilizce ölçekte yer aldıkları faktörlere yüklendikleri görülmüştür.

Araştırmalar, ülkemizde mizahın bir araştırma konusu ya da değişkeni olarak kullanılmasının yeni olduğunu, son yıllarda artmaya başladığını göstermektedir.

Öte yandan, literatürde örgütte yöneticiler tarafından kullanılan Mizah Tarzlarının çalışanların İş Tatminine etkisine ilişkin yapılan çalışma sayısı da kısıtlıdır. Türkçe literatürden örnek olarak Oktuğ (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma verilebilir. Çalışmanın amacı, çalışanların kullandığı Mizah Tarzlarının, İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik üzerindeki ılımlı rolünü incelemektir. Araştırmada, Martin vd. (2003) tarafından geliştirilip Yerlikaya (2003) tarafından Türkçeye uyarlanan ve bu araştırmada da kullanılmış olan Mizah Tarzları Ölçeği (HSQ-MTÖ) kullanılmıştır. 116 katılımcıdan toplanan verilere göre Kendini Geliştirici ve Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarının, İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde ılımlı/uyumlaştırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Kendini Geliştirici Mizah Tarzının düzeyi arttıkça, iş stresinin Duygusal Tükenmişlik üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Ünal (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, liderlerin/yöneticilerin benimsedikleri Mizah Tarzlarının, çalışanların işle ilgili duygularına ve İş Tatminlerine olan etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Martin vd. (2003) tarafından geliştirilen, Yerlikaya (2003) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ve bu araştırmada da kullanılmış olan Mizah Tarzları Ölçeği (HSQ-MTÖ) kullanılmıştır. Liderler tarafından kullanılan Olumlu Mizah Tarzlarının, çalışanların işle ilgili iyi duygular beslemesinde, Olumsuz Mizah Tarzlarının ise, çalışanların kötümser duygular içinde olup İş Tatmini düzeylerinin düşük olmasında etkili olduğu görülmüştür. Kendini Geliştirici Mizah Tarzının, örgüt içerisindeki liderlik rolünde anahtar bir konumda olduğu, araştırmanın bulguları arasındadır. Öte yandan Saldırgan Mizah tarzının, çalışanların işle ilgili olumsuz duygular beslemelerinde pozitif, fakat küçük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Uluslararası literatüre bakıldığında ise, Fields (2011) tarafından hazırlanan doktora tezinde, okullarda belirli Mizah Tarzlarını kullanan müdürlerle çalışan öğretmenlerin, İş Tatminlerinin daha yüksek olup olmadığını belirlemek adına bir araştırma gerçekleştirildiği görülmektedir. Kuzeydoğu Tennessee'deki bir devlet okulunda 450 öğretmene üzerinde gerçekleştirilen araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçek, araştırmacı tarafından geliştirilen "Eğitmcilerin Yöneticilerinin

Mizah Tarzlarına Dair Algısı Ölçeği”dir. Ölçek, mizahın genel kullanımı, müdürlerin Mizah Tarzı kullanımı ve çalışanların İş Tatminine etkisini ölçmekte ve 30 maddeden oluşmaktadır. Her madde; ana hatlar, İş Tatmini, uygun kullanım, etkili liderlik ve kişisel ilişkiler kategorilerine girecek biçimde sınıflandırılmıştır. Ölçüm anketinin 2 önemli sonucu olduğu görülmüştür. Bunlardan ilki öğretmenlerin, müdürlerinin okulda mizah kullanmalarının uygun olduğunu düşünmeleridir. İkinci olarak da, Olumlu Mizah Tarzlarına (Katılımcı ve Kendini Geliştirici Mizah) sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin, İş Tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu araştırmanın bir diğer kısıtı, Katı ve İlimli İKY Modelleri ölçeği bağlamındadır. Literatürde bu alanda çalışan araştırmacıların birçoğu tarafından da belirtildiği gibi, İKY uygulamaları ölçekleri yeterli olmamaktadır (Kane, Crawford ve Grant, 1999; Wright, Gardner, Moynihan ve Park, 2001; Edgar; 2003; Radcliffe, 2005; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern ve Stiles, 1997; Demo, Neiva, Nunes ve Rozzett, 2012; Edgar ve Geare, 2005). Katı ve İlimli İKY Modellerini ölçen ve literatürde sıklıkla kullanılan ölçek ise, bulunmamaktadır. Kane, Crawford ve Grant (1999), “Barriers to Effective HRM” (Etkili İKY’nin Önündeki Engeller) başlıklı çalışmalarında İKY uygulamalarının etkililiğinin önündeki en önemli engelin teorideki eksiklik ve bundan kaynaklı ölçüm araçlarındaki eksiklikler ve hatalar olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda, çalışmalarında Katı ve İlimli İKY Modeli uygulamalarını boyutlandırarak ölçek geliştirmeye ve araştırmacılara yol göstermeye çalışmışlardır. Araştırmacılar, Katı İKY Modelini ve İlimli İKY Modelini, Kane, Crawford ve Grant (1999) tarafından yapılan çalışmayı temel alarak ve literatürde bulunan İKY uygulamaları ölçeklerini adapte ederek ölçmektedirler.

İKY Modelleri bağlamındaki ölçek eksikliğine ek olarak literatürde, örgütlerde uygulanan İKY Modellerinin Mizah Tarzlarına olan etkisini araştıran çalışmaların ve örgütte uygulanan İKY Modellerinin İş Tatminine olan etkisini araştıran çalışmaların da kısıtlı olduğu görülmüştür. Yapılan literatür incelemesinde, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin kullanıldığı, yine bu çalışmada incelenen değişkenlerin bir arada ele alındığı, ve aynı zamanda üretim ve hizmet sektörü karşılaştırmasının yapıldığı çalışmalara da rastlanamamıştır. Bu bağlamda, uluslararası literatürde; Perez-Vilar ve Azzolini (2013) tarafından yapılan çalışma, verilebilecek araştırma

örnekleri arasındadır. Çalışmada, 2000-2010 yılları arasında İKY uygulamalarının İş Tatmini üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan bilimsel araştırmaların incelendiği bir literatür taraması yapılmıştır. Bu bağlamda, Scholar Google (<http://scholar.google.com.ar>) ve SciELO, WilsonWeb, EbscoHost ve OvidSP veritabanları kullanılmıştır. Çeşitli bilimsel araştırmaların sonuçlarına bakıldığında ana bulgular, İKY uygulamalarının “Katı” (çalışma saatleri, kontrat tipi, ödeme vs.) yönleri ve İş Tatmini arasında ilişki olduğu yönündedir. Düzenlenmiş bibliyografya, bu “Katı” yönlerle İş Tatmini arasındaki ilişkinin iş konfigürasyonu ile ilgili olduğunu not etmektedir. Literatür taramasının sonucunda, Katı İKY uygulamalarının önemle değerlendirilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Ücretler, kontrat tipi, iş saatleri, kıdem, örgütün büyüklüğü, fiziksel çalışma ortamı ve kaynak ve ekipmanlara erişim gibi katı değişkenler, çalışanların İş Tatmini düzeyinde anahtar faktörler olarak yer almaktadır.

Ehrnrooth (2002) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde ise, İlimli İKY Modeli ile Örgütsel Performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada da kullanılan, Kane, Crawford ve Grant’in ölçek geliştirme çalışmasından (1999) adapte edilerek geliştirilen Katı ve İlimli İKY Modelleri Ölçeğinin kullanıldığı çalışmanın bulguları dâhilinde, güçlendirilmiş ve dolayısıyla örgüte olan bağlılığı ve güveni artmış çalışanların, hem kendi performanslarını hem de örgütün bütünsel performansını olumlu derecede etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, stratejik uyumun ve örgütsel performansın da arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlimli İKY’nin, çalışanları pozitif yönde etkileyerek istenen davranışları göstermelerini sağladığı, yine İlimli İKY’nin bileşenlerinden olan sosyal desteğin de, arabulucu olarak rol aldığı tespit edilmiştir.

Allameh, Masoumzadeh ve Salehzadeh (2014) tarafından gerçekleştirilen; Mizah Tarzları, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışma, yine uluslararası literatürde dikkat çeken bir araştırma olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, İran’daki hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yürütülmüştür. Khoshouei vd. (2009) tarafından geliştirilen ve 25 maddeden oluşan Mizah Anlayışı (Sense of Humor Questionnaire) Ölçeği, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve bu araştırmada da kullanılmış olan İş Tatmini Ölçeği ve Bell ve Megnuc (2002) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır.

Sonuçlar, Mizahın İş Tatminini 0.78, Mizahın Örgütsel Vatandaşlık Davranışını 0.64 ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık davranışını 0.69 oranında etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, Mizah Tarzlarının çalışanların İş Tatminini artırmada ve Örgütsel Vatandaşlık davranışlarını güçlendirmede çok güçlü bir yol olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Robert, Dunne ve Iun (2016)'e göre, literatüre bakıldığında liderler tarafından kullanılan Olumlu Mizah Tarzlarının faydalı olabileceğini, Olumsuz Mizah Tarzlarından ise kaçınılması gerektiğini ifade eden çalışmaların çokluğu göze çarpmaktadır. Bu geleneksel bakış açısının sınırlarını keşfedebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada; liderin Mizah Tarzı, lider-çalışan ilişki niteliği, çalışanın lideriyle ne kadar zamandır beraber çalıştığı ve çalışanın İş Tatmini düzeyi arasındaki ilişkileri tarif edebilmek adına, kavramsal bir model oluşturmayı ve test etmeyi hedeflemişlerdir. Çalışmada, Cammann, Fichman, Jenkin ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen üç maddelik, astların İş Tatminini ölçen bir ölçek, Graen, Novak ve Sommerkamp (1982) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Martin vd. (2003) tarafından geliştirilen, bu çalışmada da kullanılmış olan, Mizah Tarzları Ölçeği (Humor Styles Questionnaire-HSQ) kullanılmıştır. 54 örgütten 70 lider ve 241 çalışandan toplanan veriler, liderlerin kullandığı Mizah Tarzı ve çalışanların İş Tatmini arasındaki ilişkinin, liderin kullandığı Olumlu ya da Olumsuz Mizah Tarzına değil, ast-üst arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

4.3. Ön Kabuller

Araştırmanın katılımcıları üretim ve hizmet sektörlerindeki şirketlerin yöneticileri ve çalışanlarından oluşmaktadır. Bu bağlamda; elde edilen sonuçlar bu çerçevede yorumlandığı için, anket katılımcılarının sosyo-ekonomik düzeylerinin ve buldukları pozisyonlarının etkilerinin sabit olduğu varsayılmaktadır.

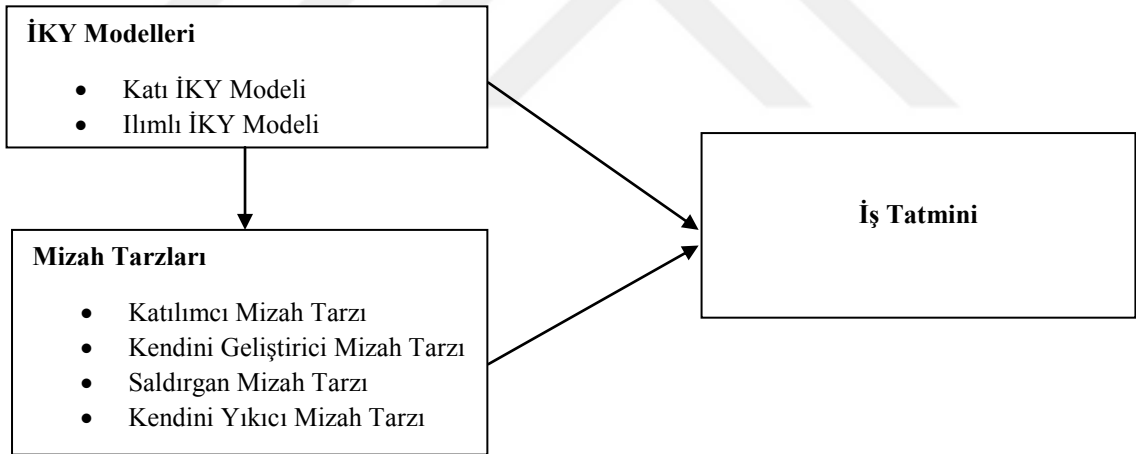
4.4. Anakütle ve Örneklem

Bu araştırmanın anakütlesi, Bursa ilinde üretim sektöründe ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çalışanları; örneklemini ise üretim sektöründe (tekstil, otomotiv, gıda) faaliyet göstermekte olan 4 büyük ölçekli işletme ile hizmet

sektöründe (oteller) faaliyet göstermekte olan 1 orta ve 3 büyük ölçekli işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Field (2013), çoklu regresyon analizinde veri seti için gerekli örneklem büyüklüğünün ölçekteki değişken sayısının 10 ila 15 misli kadar olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın 8 tahmin değişkeni ve araştırmanın örneklemini oluşturan iki gruptan 401 katılımcısı bulunmaktadır. Seçilen örneklemden elde edilen sonuçlar, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelere genellenmiştir.

4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde çalışanların, örgütlerinde uygulanan Katı ve İlimli İKY Modelleri ile yöneticilerinin Mizah Tarzlarına ilişkin algılarının İş Tatminine nasıl etki edeceği sorusu araştırılmaktadır. İKY modelleri, yöneticilerin Mizah Tarzları ve İş Tatmini kavramları tek faktörle açıklanamadığı için, alt hipotezler ile incelenmektedir. İş Tatmininin İçsel ve Dışsal Tatmin faktörlerinin korelasyon analizi sonucunda İş Tatmini, toplam İş Tatmini olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 2. Örgütlerde Uygulanan Katı ve İlimli İKY Modellerinin ve Yöneticilerin Mizah Tarzlarına İlişkin Algıların Çalışanların İş Tatminlerine Etkisi Modeli

4.6. Ölçüm Aracı

Ölçüm aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ilk ölçek, Kane, Crawford ve Grant (1999) tarafından Katı ve İlimli İKY Modellerinin örgütlerdeki uygulanma derecesini belirlemek adına ve İKY etkililiğinin önündeki engelleri tespit etmek adına gerçekleştirilen çalışma temel alınarak, Kidombo, K'Obonyo ve Gakuu (2012) tarafından adapte edilen ve 38 madde olarak geliştirilen,

İKY Modelleri Ölçeğidir. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert biçiminde oluşturulmuştur. İKY Modelleri Ölçeği’nin İlimli ve Katı Modeli ölçmek üzere tasarlanmış iki alt boyutu bulunmaktadır.

Türkçe literatürde, İKY Modelleri Ölçeği’nin Türkçe uyarlaması bulunmamaktadır. Bundan dolayı ölçek, orijinal dili İngilizce’den Türkçe’ye, Türkçe’den tekrar ana diline çevirilmiş ve böylece tutarlılık sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek; Martin ve Puhlik-Doris (1999) tarafından, 4 farklı mizah tarzını ölçmek amacıyla 60 madde olarak geliştirilmiş; daha sonra Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray ve Weir (2003) tarafından revize edilerek 32 maddeye düşürülmüş olan Mizah Tarzları Ölçeği (Humor Styles Questionnaire)’dir.

Mizah Tarzları Ölçeği’nin maddelerine verilen yanıtlar, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert biçiminde oluşturulmuştur. Mizah Tarzları Ölçeği’nin ikisi Olumlu, ikisi Olumsuz Mizah kullanımını ölçen 4 alt boyutu vardır. Bu alt boyutlar; Kendini Geliştirici Mizah (Self Enhancing Humor), Katılımcı Mizah (Affiliative Humor), Kendini Yıkıcı Mizah (Self Defeating Humor) ve Saldırgan Mizah (Aggressive Humor)’tır.

Ölçek, Türkçe’ye Yerlikaya tarafından uyarlanmıştır. Uyarlama çalışmaları 2003 yılında, Çukurova Üniversitesi’nin farklı fakültelerindeki 1363 öğrenci ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, ölçeğin orijinalindeki gibi dört faktörden oluştuğunu, her bir faktörün orijinal ölçekte yer alan 8 maddeden oluşan dört alt ölçekle eşdeğer olduğunu ortaya koymuştur (Yerlikaya, 2003). Bu araştırmada, çalışanların, yöneticilerinin Mizah Tarzlarına dair algılarının ölçülmesi amaçlanması sebebiyle, anket ifadeleri üçüncü tekil şahsa yönelik olacak şekilde düzenlenerek “yöneticim” ifadesi eklenmiştir.

Araştırmada son olarak katılımcıların İş Tatmini düzeyini ölçmek için Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen, Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde olup değerlendirmeler; “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır. İş Tatmini ölçeğinin iç kaynaklı tatmini (anket formundaki 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20

no.lu sorular) ve dış kaynaklı tatmini (anket formundaki 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 no.lu sorular) ölçen iki boyutu bulunmaktadır.

Bu üç ölçek haricinde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştıkları sektör, çalıştıkları örgütün büyüklüğü, çalıştıkları departman, çalıştıkları örgütte buldukları toplam süre ve toplam iş deneyimleri gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, demografik soruların bulunduğu bir soru formu da kullanılmıştır. Çalıştıkları örgütün büyüklüğü sorusu; örgütü küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırabilmek adına, Resmi Gazetede 4 Kasım 2012 tarihinde yayınlanan 2012/3834 sayılı karar temel alınarak soru formuna eklenmiştir.

Anket formlarının bir kısmı elden, bir kısmı elektronik posta yolu ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 20.0 paket programında analiz edilerek yorumlanmıştır.

5. ANALİZ ve BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, frekans ve yüzde dağılımlarına göre demografik bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Son olarak da alt hipotezler doğrultusunda regresyon analizlerine ve bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Frekans ve Yüzde Dağılımları ile Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlardan 165'i kadın (%41,1), 236'sı (%58,9) erkektir. Yaş gruplarına bakıldığında 31 çalışan (%7,7) 18-24 yaş aralığında, 75 çalışan (%18,7) 25-29 yaş aralığında, 175 çalışan (%43,6) 30-39 yaş aralığında, 99 çalışan (%24,7) 40-49 yaş aralığında, 21 çalışan (%5,2) 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların 140'ı (%34,9) bekâr, 261'i (%65,1) evlidir.

Eğitim durumlarına bakıldığında 32 çalışan (%8) lise, 34 çalışan (%8,5) önlisans, 249 çalışan (%62,1) lisans, 86 çalışan (%21,4) lisansüstü eğitim düzeyindedir. Katılımcıların 244'ü (%60,8) üretim, 157'si (39,2) hizmet sektörü çalışandır. İşletmelerin büyüklüğüne bakıldığında ise 4'ü (%1) küçük ölçekli, 85'i (%21,2) orta ölçekli, 312'si (%77,8) büyük ölçekli işletmelerdir.

Departmanlarına bakıldığında 9 çalışan (%2,2) Bilgi İşlem, 56 çalışan (%14) Muhasebe-Finans, 140 çalışan (%34,9) İK, 8 çalışan (%2) Halkla İlişkiler, 3 çalışan (%0,7) Ar-Ge, 185 çalışan (%46,1) ise diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Çalışma sürelerine bakıldığında 156 çalışan (%38,9) 0-3 yıl aralığında, 103 çalışan (%25,7) 4-7 yıl aralığında, 60 çalışan (%15) 8-11 yıl aralığında, 23 çalışan (%5,7) 12-15 yıl aralığında, 59 çalışan (%14,7) 16 yıl ve üzerindedir.

İş tecrübelerine bakıldığında ise, 79 çalışan (%19,7) 0-3 yıl aralığında, 53 çalışan (%13,2) 4-7 yıl aralığında, 100 çalışan (%24,9) 8-11 yıl aralığında, 61 çalışan (%15,2) 12-15 yıl aralığında, 108 çalışan (%27) 16 yıl ve üzerinde tecrübeye sahiptir.

Tablo 2. Frekans ve Yüzde Dağılımı

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Kadın	165	41,1
	Erkek	236	58,9
Yaş	18-24	31	7,7
	25-29	75	18,7
	30-39	175	43,6
	40-49	99	24,7
	50 ve üstü	21	5,2
Medeni Durum	Bekâr	140	34,9
	Evli	261	65,1
Eğitim Düzeyi	Lise	32	8
	Ön lisans	34	8,5
	Lisans	249	62,1
	Lisansüstü	86	21,4
Sektör	Üretim	244	60,8
	Hizmet	157	39,2
İşletme Büyüklüğü	Küçük	4	1
	Orta	85	21,2
	Büyük	312	77,8
Departman	Bilgi İşlem	9	2,2
	Muhasebe Finans	56	14
	İK	140	34,9
	Halkla İlişkiler	8	2
	Ar-Ge	3	0,7
	Diğer	185	46,1
Çalışma Süresi	0-3 yıl	156	38,9
	4-7 yıl	103	25,7
	8-11 yıl	60	15
	12-15 yıl	23	5,7
	16 yıl ve üstü	59	14,7
Tecrübe	0-3 yıl	79	19,7
	4-7 yıl	53	13,2
	8-11 yıl	100	24,9
	12-15 yıl	61	15,2
	16 yıl ve üstü	108	27

5.2. Ölçek Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetim Modelleri Ölçeği'nin, Mizah Tarzları Ölçeği'nin ve İş Tatmini Ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri aşağıda belirtilmektedir.

5.2.1. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi ile ilgili olarak Cronbach's Alpha katsayısı .61 ile .80 arasında ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir düzeydedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). İKY Modeli Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri .812 olarak saptanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Mizah Tarzları Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri .699 olarak saptanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. İş Tatmini Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri .846 olarak saptanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
İKY Modeli Ölçeği	,812	38
Mizah Tarzları Ölçeği	,699	32
İş Tatmini Ölçeği	,846	20

5.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri ve Faktör Yapıları

Ölçeklerde doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörle açıklama yapılamadığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde özdeğeri 1 ve üzerinde olan faktörler toplam varyansı belirli yüzdeler ile açıklamaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014).

- İKY Modelleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Anketteki ifadeler 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Biraz katılıyorum, 3=Orta düzeyde katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum biçiminde değerlendirilmektedir.

İlimli İKY Modeline ilişkin ölçek maddeleri şöyledir:

Tablo 4. İlimli İKY Modeline İlişkin Ölçek Maddeleri

	İlimli İKY Modeli
1	İşe alımlar, işe giriş seviyesinde gerçekleşir
4	İşler, yetenek çeşitliliğini, otonomi ve öğrenmeyi maksimize edecek şekilde tasarlanır.
5	Büyüme ve gelişme için imkânlar bulunur
7	Liderlik stili çalışan odaklıdır
8	Çalışma ortamı memnuniyet vericidir
12	Yönetimin geliştirilmesi hem bireysel hem de örgütsel ihtiyaçlarla bağlantılıdır
15	Yönetimin geliştirilmesi yönetimin başarısıyla bağlantılıdır
16	Geri bildirim asıl amacı, gelişimdir
19	Değerlendirmenin amacı, düşük performans gösterenleri ayıklamaktır.
20	Değerlendirme süreci katılımcı değildir
21	Ödeme uygulamaları kabiliyet ve performans temellidir
24	Ödeme uygulamaları, sadece ölçülebilir sonuçları temel alır
25	Kardan pay verme, sigorta şemaları ya da ücretli izin gibi maddi olmayan teşviklerin kullanımı kısıtlıdır.
26	İletişim açık ve şeffaftır
28	Yönetim stili katılımcı ve danışma temellidir
29	Yönetim uygulamaları adildir
32	İK politikaları ve uygulamaları uzun dönemli bakış açısına sahiptir
33	İK uygulamaları ve politikaları çalışanların maksimum potansiyel göstermelerine yardımcı olur
34	İK politikaları ve uygulamaları tüm çalışanlara adil ve eşit davranılmasını temel alır
35	İK politikaları ve uygulamaları tüm örgütün strateji ve amaçlarını destekleyici niteliktedir
38	Tepe yönetim, İK konularına düşük derecede öncelik verir

Katı İKY Modeline ilişkin ölçek maddeleri şöyledir:

Tablo 5. Katı İKY Modeline İlişkin Ölçek Maddeleri

	Katı İK Modeli
2	Boşta olan yönetimsel pozisyonlar ve yüksek teknik pozisyonlar içeriden terfi yoluyla doldurulur
3	Kariyer geliştirilmesi önemli ölçüde desteklenmektedir
6	İş güvenliği sağlanmaktadır.
9	Ödüller, sektördeki diğer örgütlerin çalışanlarına sunduğu ödüllerle rekabet edici değildir
10	Yoğunlaştırılmış resmi eğitim tüm çalışanlara verilir
11	Sosyalleşme ve işe yeni girenlerin çalışanlarla kaynaştırılması yüksek ölçüde uygulanır
13	Stres yönetimi ve risk eğitimi gibi yaratıcı yönetim geliştirme metotları kullanılır
14	Yalnızca işe özgü yetenekler örgüt tarafından destek görülür
17	Değerlendirme süreci katılımcı, açık ve şeffaftır
18	Performans, ölçülebilir çıktılarla ölçülüp değerlendirilir
22	Çalışanların örgütten pay alabildiği örgütün kontrolünde söz sahibi olabildiği planlar kullanılır.
23	Gelir anketleri düzenli olarak uygulanır
27	Sendikalar ve yönetim arasında işbirlikçi ve müşterek ilişkiler vardır
30	Haber bültenleri gibi resmi bilgi paylaşım programları kısıtlıdır.
31	Çalışanların kararlara katılım oranı düşüktür.
36	İK politikaları ve uygulamaları giderleri azaltma amaçlıdır
37	Tepe yönetimin finansal problemlerden dolayı kısa vadeli bir bakış açısı vardır

Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi; değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığını ve modelin geçerliliğini test etmek üzere de Bartlett küresellik testi yapılması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014).

Bu bağlamda KMO örneklem yeterliliği .859; Bartlett küresellik testi sonucu 105 olarak hesaplanmıştır ve $p < .001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 6). Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi yapılabilir.

Tablo 6. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	.859
Bartlett Küresellik Testi	2413.811
df	105
p	.000

Faktör analizi sonucunda İKY Modelleri iki faktör ile açıklanmaktadır. Birinci faktör İKY Modellerini %37,079 ile açıklarken; ikinci faktör %13,002 ile açıklamaktadır. İKY Modelleri kümülatif olarak %50,082 ile açıklanmaktadır (Tablo 7). Orijinal ölçeğe bağlı olarak açıklanan faktörler İlimli İKY Modeli olarak ve Katı İKY Modeli olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 7. Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Kareler Toplamı Yükleri			Döndürülmüş Kareler Toplamı Yükleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	5,562	37,079	37,079	4,072	27,146	27,146
2	1,950	13,002	50,082	3,440	22,936	50,082

Tablo 8. Faktör Yükleri

	Bileşen	
	1	2
İlımlı16	,723	,432
İlımlı14	,720	
İlımlı19	,690	
İlımlı6	,664	
İlımlı15	,596	
İlımlı3	,594	
İlımlı5	,585	
İlımlı2	,580	
İlımlı8	,580	
Katı7		,826
Katı12		,735
Katı2		,673
Katı6		,655
Katı11		,642
Katı9	,422	,592

- **Mizah Tarzları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Anketteki ifadeler 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Biraz katılıyorum, 3=Orta düzeyde katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum biçiminde değerlendirilmektedir. Aşağıdaki tablolarda (Tablo 9-10-11-12), her bir mizah tarzına ilişkin ölçek maddeleri yer almaktadır.

Tablo 9. Kendini Geliştirici Mizah Tarzı'na İlişkin Ölçek Maddeleri

	Kendini Geliştirici Mizah
2	Yöneticimin morali bozuk olduğunda genellikle kendisini mizahla neşelendirebilir.
6	Yöneticim tek başına bile olsa çoğunlukla yaşamın gariplikleriyle eğlenir.
10	Yöneticim üzgün ya da umutsuzsa, kendisini daha iyi hissetmek için genellikle o durumla ilgili gülünç bir şeyler düşünmeye çalışır.
14	Yöneticimin yaşama karşı takındığı mizahi bakış acısı, olaylar karşısında aşırı derecede üzülmesini ya da kederlenmesini önler.
18	Yöneticim tek başımayla ve mutsuzsa, kendisini neşelendirecek gülünç şeyler düşünmeye çalışır.
22	Yöneticim kederli ya da üzgünse genellikle mizahi bakış açısını kaybeder.
26	Yöneticimin tecrübelerine göre bir durumun eğlendirici yanlarını düşünmek, sorunlarla başa çıkmada çoğunlukla etkili bir yoldur
30	Yöneticimin neşelenmesi için başkalarıyla birlikte olması gerekmez, genellikle tek başınayken bile gülecek şeyler bulabilir.

Tablo 10. Katılımcı Mizah Tarzı'na İlişkin Ölçek Maddeleri

	Katılımcı Mizah
1	Yöneticim genellikle çok fazla gülmez ya da başkalarıyla şakalaşmaz.
5	Yöneticimin insanları güldürmesi için çok fazla uğraşması gerekmez, doğuştan esprili bir insan gibidir.
9	Yöneticim başından geçen komik şeyleri anlatarak insanları pek güldürmez.
13	Yöneticim yakın arkadaşlarıyla çok sık şakalaşır ve güler.
17	Yöneticim genellikle fıkra anlatmaktan ve insanları eğlendirmekten hoşlanmaz.
21	Yöneticim insanları güldürmekten hoşlanır
25	Yöneticim arkadaşlarıyla çok sık şakalaşmaz.
29	Yöneticim başkalarıyla birlikteyken genellikle aklına söyleyecek esprili şeyler gelmez.

Tablo 11. Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı'na İlişkin Ölçek Maddeleri

	Kendini Yıkıcı Mizah
4	Yöneticim insanların onunla dalga geçmelerine ya da ona gülmelerine fazla izin verir.
8	Yöneticimin kendisini yermesi ailesini ya da arkadaşlarını güldürüyorsa eğer, çoğunlukla bu işi kendisinden geçerek yapar.
12	Yöneticim çoğunlukla kendi güçsüzlüklerinden, gaflarından ya da hatalarıyla ilgili gülünç şeylerden söz ederek, insanların onu daha çok sevmesini ya da kabul etmesini sağlamaya çalışır.
16	Yöneticim çoğunlukla kendi kendini kötüleyen ya da alaya alan espriler yapmaz.
20	Yöneticim espriler yaparken ya da komik olmaya çalışırken çoğunlukla kendisini gereğinden fazla eleştirir.
24	Yöneticim arkadaşlarıyla ya da ailesiyle birlikteyken, çoğunlukla hakkında espri yapılan ya da dalga geçilen kişi kendisi olur.
28	Yöneticimin sorunları varsa ya da üzgünse, çoğunlukla gerçek duygularını, en yakın arkadaşları bile anlamasın diye, espriler yaparak gizler.
32	Yöneticimin başkalarının ona gülmesine izin vermesi; onun, ailesini ve arkadaşlarını neşelendirme tarzıdır.

Tablo 12. Saldırgan Mizah Tarzı'na İlişkin Ölçek Maddeleri

	Saldırgan Mizah
3	Birisi hata yaptığında yöneticim çoğunlukla onunla bu konuda dalga geçer.
7	İnsanlar yöneticime asla mizah anlayışı yüzünden gücenmez ya da incinmezler.
11	Yöneticim espri yaparken ya da komik bir şey söylerken genellikle karşısındakilerin bunu nasıl kaldıracağını pek önemsemez.
15	Yöneticim insanların, mizahi başkalarını eleştirmek ya da aşağılamak için kullanmalarından hoşlanmaz.
19	Bazen yöneticimin aklına öyle komik şeyler gelir ki, bunlar insanları incitebilecek, yakışık almaz şeyler olsa bile, kendisini tutamaz söyler.
23	Bütün arkadaşları bunu yapıyor olsa bile, yöneticim bir başkasıyla alay edip ona gülerlerken asla onlara eşlik etmez.
27	Yöneticim birinden hoşlanmazsa çoğunlukla onu küçük düşürmek için hakkında espri yapar ya da alay eder.
31	Bir şey yöneticime gerçekten komik gelse bile, birini gücendirecekse eğer, buna gülmez ya da bununla ilgili espri yapmaz.

Açıklayıcı faktör analizi yapılabilmesi için gerekli olan testler sonucunda KMO örneklem yeterliliği .772; Bartlett küresellik testi sonucu 190 olarak hesaplanmıştır ve $p < .001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 13). Açıklayıcı faktör analizinin yapılmasında sakınca bulunmamaktadır.

Tablo 13. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	.772
Bartlett Küresellik Testi	2862.150
df	190
p	.000

Faktör analizi sonucunda Mizah Tarzları dört faktör ile açıklanmaktadır. Birinci faktör Mizah Tarzlarını %17,409 ile açıklarken ikinci faktör %13,608 ile, üçüncü faktör %12,660 ile ve son olarak dördüncü faktör %11,872 ile açıklamaktadır (Tablo 14). Mizah tarzları kümülatif olarak %55,548 ile açıklanmaktadır. Orijinal ölçeğe bağlı olarak açıklanan faktörler Katılımcı Mizah Tarzı, Kendini Geliştirici Mizah Tarzı, Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı ve Saldırgan Mizah Tarzı olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Kareler Toplamı Yükleri				Döndürülmüş Kareler Toplamı Yükleri		
	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	Varyans	%
		Varyans		Varyans			
1	4,289	21,445	21,445	3,482	17,409	17,409	
2	3,339	16,696	38,142	2,722	13,608	31,016	
3	2,125	10,626	48,768	2,532	12,660	43,676	
4	1,356	6,780	55,548	2,374	11,872	55,548	

Tablo 15. Faktör Yükleri

	Bileşen			
	1	2	3	4
Katılımcı4	,714			
Katılımcı6	,696			
Katılımcı1	,692			
Katılımcı7	,688			
Katılımcı3	,667			
Katılımcı5	,661			
Katılımcı8	,652			
Kendini Yıkıcı5		,786		
Kendini Yıkıcı6		,785		
Kendini Yıkıcı2		,725		
Kendini Yıkıcı 3		,632		
Kendini Yıkıcı1		,622		
Saldırgan3			,808	
Saldırgan1			,771	
Saldırgan5			,674	
Saldırgan7			,627	
Kendini Gelistirici1				,751
Kendini Gelistirici5				,707
Kendini Gelistirici3				,705
Kendini Gelistirici2				,566

- *İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi*

Anketteki ifadeler 1=Hiç memnun değilim, 2=Biraz memnunum, 3=Orta düzeyde memnunum, 4=Memnunum, 5=Çok memnunum biçiminde değerlendirilmektedir.

Tablo 16. İş Tatminine İlişkin Ölçek Maddeleri

1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı
2	Tek başına çalışma imkânı
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı
4	Toplumda bir yer edinme imkânı
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı
12	Firma politikasını uygulama imkânı
13	Aldığım ücret
14	Bu işte ilerleme imkânım
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı
17	Çalışma koşulları
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu

Bu bağlamda KMO örneklem yeterliliği .835; Bartlett küresellik testi sonucu 105 olarak hesaplanmıştır (Tablo 17) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<.001$). Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi yapılabilir.

Tablo 17. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	.835
Bartlett Küresellik Testi	2471,126
df	105
p	.000

Faktör analizi sonucunda İş Tatmini iki faktör ile açıklanmaktadır. Birinci faktör İş Tatminini %26,193 ile açıklarken; ikinci faktör %25,804 ile açıklamaktadır (Tablo 18). İş Tatmini kümülatif olarak %51,997 ile açıklanmaktadır. Orijinal ölçeğe bağlı olarak açıklanan faktörler Dışsal İş Tatmini ve İçsel İş Tatmini olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 18. Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Kareler Toplamı Yükleri			Döndürülmüş Kareler Toplamı Yükleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	4,611	30,743	30,743	3,929	26,193	26,193
2	3,188	21,254	51,997	3,871	25,804	51,997

Tablo 19. Faktör Yükleri

	Bileşen	
	1	2
Dışsal14	,821	
Dışsal12	,793	
Dışsal6	,767	
Dışsal19	,711	
Dışsal13	,704	
Dışsal17	,693	
Dışsal5	,623	
İçsel10		,792
İçsel9		,766
İçsel4		,746
İçsel11		,709
İçsel8		,675
İçsel15		,659
İçsel3		,579
İçsel1		,464

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde, literatür ışığında önerilen ve doğruluğu ispatlanmaya çalışılan iddia hipotezi ve alt hipotezler sunulmuş ve çalışmanın devamında bu hipotezlere dair analizlere yer verilmiştir.

H_1 iddia hipotezimiz; “Çalışanların, örgütlerinde uygulanan Katı ve İlimli İKY Modelleri ile yöneticilerinin Mizah Tarzlarına ilişkin algıları, İş Tatmini düzeylerine etki etmektedir” yönünde belirlenmiştir. Alt hipotezlerimiz ise üretim sektörü ve hizmet sektöründen oluşan örneklemin ölçek faktörleri bağlamında ilişkilerini test etme doğrultusundadır. Literatür değerlendirmesi sonucunda geliştirilen hipotezler istatistiksel olarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Üretim Sektörüne İlişkin Hipotezler:

h_1 : Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_1: \mu_1 > \mu_2$

h_2 : Üretim sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_2: \mu_1 > \mu_2$

h_3 : Üretim sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_3: \mu_1 > \mu_2$

h_4 : Üretim sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_4: \mu_1 > \mu_2$

h_5 : Üretim sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_5: \mu_1 > \mu_2$

h_6 : Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_6: \mu_1 > \mu_2$

h_7 : Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_7: \mu_1 > \mu_2$

h_8 : Üretim sektöründe Katı İKY modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_8: \mu_1 > \mu_2$

h_9 : Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_9: \mu_1 > \mu_2$

Hizmet Sektörüne İlişkin Hipotezler:

h_{10} : Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{10}: \mu_1 > \mu_2$

h_{11} : Hizmet sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{11}: \mu_1 > \mu_2$

h_{12} : Hizmet sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{12}: \mu_1 > \mu_2$

h_{13} : Hizmet sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{13}: \mu_1 > \mu_2$

h_{14} : Hizmet sektöründe, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algılarının, İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{14}: \mu_1 > \mu_2$

h_{15} : Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{15}: \mu_1 > \mu_2$

h_{16} : Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{16}: \mu_1 > \mu_2$

h_{17} : Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{17}: \mu_1 > \mu_2$

h_{18} : Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{18}: \mu_1 > \mu_2$

5.3.1. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkileri

İlk alt hipotezde; üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h_1 : Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**. $h_1: \mu_1 > \mu_2$

Hipotezlerin test edilme süreci aşağıdaki aşamaları içermektedir:

- İş tatmini üzerindeki etkilerin model özeti,
- Tahmin değişkenlerinin çoklu regresyon analizi,
- İş tatmini üzerinde etkisi bulunan tahmin değişkenlerinin belirlenmesi,

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 20) bakıldığında, bağımsız değişkenler Katı ve İlimli İKY Modellerinin İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %9 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 20. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,300	,090	,083	,38719

İlk modelin ANOVA tablosunda (Tablo 21), ilk aşamada F değerinin istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görünmektedir ($F_{243-2}=11.930$).

Tablo 21. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	3,577	2	1,789	11,930	,000
	Artık Değer	36,131	241	,150		
	Toplam	39,708	243			

Katsayılar tablosundaki (Tablo 22) B değerleri pozitifse bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında pozitif ilişki; negatifse negatif ilişki bulunmaktadır. B değeri ayrıca, diğer tüm tahmin değişkenleri sabit tutulduğunda, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar yordadığını göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{İş Tatmini} = 3.220 + [(.188 \times \text{İlmlı İKY Modeli})]$$

İlmlı İKY Modelinin çalışanların İş Tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .001$). İlmlı İKY Modeli uygulaması 1 birim arttığında, İş Tatmini .188 birim artmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, *İlmlı İKY Modeli uygulamasının İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.*

Katı İKY Modeli uygulamasının İş Tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 22. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		p
		B	Standart Hata	Beta	t	
1	(İş Tatmini)	3,220	,137		23,578	,000
	İLİMLİ İKY	,188	,049	,295	3,849	,000
	KATI İKY	,004	,040	,008	,108	,914

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

5.3.2. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

İkinci alt hipotezde; üretim sektöründe çalışanların yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₂: Üretim sektöründe çalışanların yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**. $h_2: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 23) bakıldığında, bağımsız değişken Katılımcı Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %9.7 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 23. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,312	,097	,093	,38490

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 24), çoklu regresyon analizinin ilk aşamasında F değerinin istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{243-1} = 26.035$).

Tablo 24. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	3,857	1	3,857	26,035	,000
	Artık Değer	35,851	242	,148		
	Toplam	39,708	243			

İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{İş Tatmini} = 4.335 + [(-.170 \times \text{Katılımcı})]$$

Katılımcı Mizah Tarzının çalışanların İş Tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p < .001$). Katılımcı Mizah Tarzı 1 birim arttığında, İş Tatmini .170 birim azalmaktadır (Tablo 25). Dolayısıyla, ***Katılımcı Mizah Tarzının İş Tatmini üzerinde negatif etkisi bulunduğu ifade edilebilir.***

Tablo 25. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	p
1	(İş Tatmini)	4,335	,093		46,460	,000
	KATILIMCI	-,170	,033	-,312	-5,102	,000

5.3.3. Üretim Sektöründe Çalışanların, Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

Üçüncü alt hipotezde; üretim sektöründe çalışanların yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₃: Üretim sektöründe çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi ***vardır***. $h_3: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 26) bakıldığında, bağımsız değişken Kendini Geliştirici Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %1.5 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 26. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,122	,015	,011	,40203

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 27), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamli olmadığı* görölmektedir ($p > .05$). *Hipotez kabul edilmemektedir.*

Kendini Geliştirici Mizah Tarzının İş Tatmini üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 27. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değer	,594	1	,594	3,673	,056
	Artık Değer	39,114	242	,162		
	Toplam	39,708	243			

5.3.4. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

Bu alt hipotezde; üretim sektöründe çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₄: Üretim sektöründe çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*. $h_4: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 28) bakıldığında, bağımsız değişken Kendini Yıkıcı Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %1.5 oranında yordadığı görölmektedir.

Tablo 28. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,124	,015	,011	,40194

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 29), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamli olmadığı* görölmektedir ($p>.05$). *Hipotez kabul edilmemektedir.*

Kendini Yıkıcı Mizah Tarzının İş Tatmini üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 29. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değer	,610	1	,610	3,778	,053
	Artık Değer	39,097	242	,162		
	Toplam	39,708	243			

5.3.5. Üretim Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

Beşinci alt hipotezde; üretim sektöründe çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₅: Üretim sektöründe çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*. $h_5: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 30) bakıldığında, bağımsız değişken Saldırgan Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %0.1 oranında yordadığı görölmektedir.

Tablo 30. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,024	,001	-,004	,40496

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 31), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamli olmadığı* görölmektedir ($p>.05$). *Hipotez kabul edilmemektedir.*

Tablo 31. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değer	,023	1	,023	,138	,711
	Artık Değer	39,685	242	,164		
	Toplam	39,708	243			

5.3.6. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli Ve İlımlı İKY Modeli

Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah

Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Bu alt hipotezde; üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli uygulamalarının çalışanların yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h_6 : Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlımlı İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*: $h_6: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 32) bakıldığında, bağımsız değişkenler İlımlı İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Katılımcı Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %0.6 oranında yordadığı görölmektedir.

Tablo 32. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,074	,006	-,003	,74045

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 33), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamli olmadığı* görölmektedir ($p > .05$). *Hipotez kabul edilmemektedir.*

Tablo 33. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değer	,737	2	,368	,672	,512
	Artık Değer	132,132	241	,548		
	Toplam	132,868	243			

5.3.7. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli

Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Bu alt hipotezde; üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₇: Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*: $h_7: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 34) bakıldığında, bağımsız değişkenler İlimli İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Kendini Geliştirici Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %2.1 oranında yordadığı görölmektedir.

Tablo 34. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,146	,021	,013	,52577

ANOVA tablosunda (Tablo 35), bu modelin çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamlı olmadığı* görülmektedir ($p>.05$). *Hipotez kabul edilmemektedir.*

Tablo 35. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	1,456	2	,728	2,634	,074
	Artık Değer Toplam	66,621	241	,276		
		68,077	243			

5.3.8. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli

Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı

Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Sekizinci alt hipotezde; üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının çalışanların yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₈: Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*: $h_8: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 36) bakıldığında, bağımsız değişkenler İlimli İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Kendini Yıkıcı Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %10.9 oranında yordadığı görülmektedir. İKY Modelleri ile ilgili diğer alt hipotezlerin aksine bu modelin çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<.001$).

Tablo 36. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,329	,109	,101	,70206

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 37), çoklu regresyon analizinin ilk aşamasında F değerinin istatistiksel olarak $p<.001$ düzeyinde *anlamli olduğu* görülmektedir ($F_{243-2}=14.666$).

Tablo 37. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	14,457	2	7,229	14,666	,000
	Artık Değer	118,785	241	,493		
	Toplam	133,243	243			

İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda (Tablo 38), ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Kendini Yıkıcı Mizah} = 3.369 + [(-.476 \times \text{İlmli İKY}) + (.192 \times \text{Katı İKY})]$$

- İlmli İKY Modelinin kendini yıkıcı mizah üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p<.001$). İlmli İKY Modeli 1 birim arttığında, Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı .476 birim **azalmaktadır**.
- Katı İKY Modelinin Kendini Yıkıcı Mizah üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p<.01$). Katı İKY Modeli 1 birim arttığında, Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı .192 birim **artmaktadır**.

Daha açık ifade etmek gerekirse, *İlmli İKY Modeli uygulamasının Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı üzerinde negatif etkisi; Katı İKY Modeli uygulamasının ise Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.*

Tablo 38. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	p
	(Kendini Yıkıcı Mizah)	3,369	,248		13,608	,000
1	İlmli	-,476	,089	-,408	-5,372	,000
	Katı	,192	,072	,202	2,664	,008

5.3.9. Üretim Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Üretim sektörüyle ilgili son alt hipotezde; üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₉: Üretim sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*: $h_9: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 39) bakıldığında, bağımsız değişkenler İlimli İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Saldırgan Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %0.1 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 39. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,036	,001	-,007	,67289

ANOVA tablosunda (Tablo 40), bu modelin çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamlı olmadığı* görülmektedir ($p > .05$). *Hipotez kabul edilmemektedir.*

Tablo 40. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	1,456	2	,728	2,634	,074
	Artık Değer	66,621	241	,276		
	Toplam	68,077	243			

5.3.10. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli

Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyi Üzerinde Etkileri

Hizmet sektörü ile ilişkili olarak ilk alt hipotezde; hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₀: Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**. $h_{10}: \mu_1 > \mu_2$

Hipotezlerin test edilme süreci aşağıdaki aşamaları içermektedir:

- İş tatmini üzerindeki etkilerin model özeti,
- Tahmin değişkenlerinin çoklu regresyon analizi,
- İş tatmini üzerinde etkisi bulunan tahmin değişkenlerinin belirlenmesi.

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 41) bakıldığında, bağımsız değişkenler Katı ve İlimli İKY Modellerinin İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %18 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 41. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,424	,180	,169	,53475

İlk modelin ANOVA tablosunda (Tablo 42), ilk aşamada F değerinin istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görünmektedir ($F_{156-2} = 16.847$).

Tablo 42. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama	Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p	
1	Regresyon Değeri	9,635	2	4,818	16,847	,000
	Artık Değer	44,038	154	,286		
	Toplam	53,673	156			

Katsayılar tablosundaki (Tablo 43), B değerleri pozitifse bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında pozitif ilişki; negatifse negatif ilişki bulunmaktadır. B değeri ayrıca, diğer tüm tahmin değişkenleri sabit tutulduğunda, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar yordadığını göstermektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014). İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{İş Tatmini} = 2.120 + [(.290 \times \text{İlmlı İKY Modeli}) + (.184 \times \text{Katı İKY Modeli})]$$

Tablo 43. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
		B	Standart Hata	Beta			
1	(İş Tatmini)	2,120	,288			7,369	,000
	İLİMLİ İKY	,290	,089	,282		3,269	,001
	KATI İKY	,184	,079	,201		2,331	,021

İlmlı İKY Modelinin çalışanların İş Tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .01$). İlmlı İKY Modeli uygulaması 1 birim arttığında, İş Tatmini .290 birim artmaktadır.

Katı İKY Modelinin çalışanların İş Tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .05$). Katı İKY Modeli uygulaması 1 birim arttığında, İş Tatmini .184 birim artmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, hizmet sektöründe hem *İlmlı İKY Modeli uygulamasının* hem de *Katı İKY Modeli uygulamasının İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.*

Üretim sektöründe etkisi olmamakla birlikte; karşılaştırma yapıldığında hizmet sektöründe Katı İKY Modelinin de etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu dikkat çekmektedir.

5.3.11. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

Hizmet sektörü ile ilişkili olarak ikinci alt hipotezde; hizmet sektöründe çalışanların yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h_{11} : Hizmet sektöründe çalışanların, yöneticilerinin, Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır.** $h_{11}: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 44) bakıldığında, bağımsız değişken Katılımcı Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) yordamadığı (%0.00) görülmektedir.

Tablo 44. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,004	,000	-,006	,58845

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 45), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

Üretim sektöründe etkisi olmakla birlikte; karşılaştırma yapıldığında hizmet sektöründe Katılımcı Mizah Tarzının etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı dikkat çekmektedir.

Tablo 45. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama	Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p	
1	Regresyon Değeri	,001	1	,001	,003	,958
	Artık Değer	53,672	155	,346		
	Toplam	53,673	156			

5.3.12. Hizmet Sektöründe Çalışanların, Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algılarının İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

Hizmet sektörü ile ilişkili olarak üçüncü alt hipotezde; hizmet sektöründe çalışanların, yöneticilerinin, Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₂: Üretim sektöründe çalışanların, yöneticilerinin, Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde *anlamlı bir etkisi vardır.*

$$h_{12}: \mu_1 > \mu_2$$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 46) bakıldığında, bağımsız değişken Kendini Geliştirici Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %0.5 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 46. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,070	,005	-,002	,58703

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 47), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamlı olmadığı* görülmektedir ($p > .05$). *Hipotez kabul edilmemektedir.*

Hizmet sektöründe de üretim sektöründe olduğu gibi Kendini Geliştirici Mizah Tarzının İş Tatmini üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 47. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama	Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p	
1	Regresyon Değeri	,260	1	,260	,754	,387
	Artık Değer	53,413	155	,345		
	Toplam	53,673	156			

5.3.13. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

Bu alt hipotezde; hizmet sektöründe çalışanların yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₃: Hizmet sektöründe çalışanların, yöneticilerinin, Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**. $h_{13}: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 48) bakıldığında, bağımsız değişken Kendini Yıkıcı Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %3.4 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 48. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,185	,034	,028	,57830

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 49), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). **Hipotez kabul edilmektedir** ($F_{156-1} = 5.493$).

Üretim sektöründe etkisi olmamakla birlikte; karşılaştırma yapıldığında hizmet sektöründe Kendini Yıkıcı Mizah Tarzının etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 49. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	1,837	1	1,837	5,493	,020
	Artık Değer	51,836	155	,334		
	Toplam	53,673	156			

Kendini yıkıcı mizah tarzının çalışanların iş tatminleri üzerinde istatistiksel olarak (Tablo 50) anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .05$). Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı 1 birim arttığında, İş Tatmini .139 birim **azalmaktadır**.

Dolayısıyla, ***Kendini Yıkıcı Mizah Tarzının İş Tatmini üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.***

Tablo 50. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
		B	Standart Hata	Beta			
1	(İş Tatmini)	4,098	,153			26,804	,000
	Kendini Yıkıcı Mizah	-,139	,059	-,185		-2,344	,020

$$\text{İş Tatmini} = 4.098 + [(-.139 \times \text{Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı})]$$

5.3.14. Hizmet Sektöründe Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algılarının Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Etkileri

Hizmet sektörü ile ilişkili olarak beşinci alt hipotezde; hizmet sektöründe çalışanların, yöneticilerinin, Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₄: Hizmet sektöründe çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algılarının İş Tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**. $h_{14}: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 51) bakıldığında, bağımsız değişken Saldırgan Mizah Tarzının İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %7.4 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 51. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,271	,074	,068	,56637

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 52), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .01$). *Hipotez kabul edilmektedir* ($F_{156, 1} = 12.320$).

Üretim sektöründe etkisi olmamakla birlikte; karşılaştırma yapıldığında hizmet sektöründe Saldırgan Mizah Tarzının etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 52. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	3,952	1	3,952	12,320	,001
	Artık Değer	49,721	155	,321		
	Toplam	53,673	156			

Saldırgan Mizah Tarzının, çalışanların İş Tatminleri üzerinde (Tablo 53) istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .01$). Saldırgan Mizah Tarzı 1 birim arttığında, İş Tatmini .184 birim **azalmaktadır**.

$$\text{İş Tatmini} = 4.188 + [(-.184 \times \text{Saldırgan Mizah Tarzı})]$$

Daha açık ifade etmek gerekirse, *Saldırgan Mizah Tarzının İş Tatmini üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.*

Tablo 53. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
		B	Standart Hata	Beta			
1	(İş Tatmini)	4,188	,131			31,988	,000
	Saldırgan Mizah	-,184	,053	-,271		-3,510	,001

5.3.15. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Bu alt hipotezde; hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₅: Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının çalışanların yöneticilerinin Katılımcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*: $h_{15}: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 54) bakıldığında bağımsız değişkenler İlimli İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Katılımcı Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %2.3 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 54. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,150	,023	,010	,62430

Bu modelin ANOVA tablosunda (Tablo 55), çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak *anlamlı olmadığı* görülmektedir ($p > .05$). *Hipotez kabul edilmemektedir*. İlimli ve Katı İKY Modellerinin ikisinin de Katılımcı Mizah Tarzı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 55. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama	Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p	
1	Regresyon Değeri	1,390	2	,695	1,784	,171
	Artık Değer	60,021	154	,390		
	Toplam	61,411	156			

5.3.16. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli

Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Bu alt hipotezde; hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₆: Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Geliştirici Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**: $h_{16}: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 56) bakıldığında, bağımsız değişkenler İlimli İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Kendini Geliştirici Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %0.4 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 56. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,066	,004	-,001	,56742

ANOVA tablosunda (Tablo 57), bu modelin çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak **anlamlı olmadığı** görülmektedir ($p > .05$). **Hipotez kabul edilmemektedir.**

Tablo 57. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	,566	2	,283	,879	,416
	Artık Değer	128,141	398	,322		
	Toplam	128,707	400			

5.3.17. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Hizmet sektörüne ilişkin sekizinci alt hipotezde; hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₇: Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**: $h_{17}: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 58) bakıldığında, bağımsız değişkenler İlimli İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Kendini Yıkıcı Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %6.2 oranında yordadığı görülmektedir. İKY Modelleri ile ilgili olarak bu modelin çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$).

Tablo 58. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,250	,062	,050	,75975

Bu modelin ANOVA tablosunda çoklu regresyon analizinin ilk aşamasında F değerinin istatistiksel olarak $p < .01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{156-2} = 5.128$).

Tablo 59. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	5,920	2	2,960	5,128	,007
	Artık Değer	88,892	154	,577		
	Toplam	94,812	156			

İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda (Tablo 60), ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Kendini Yıkıcı Mizah} = 3.707 + [(-.337 \times \text{İlimli İKY})]$$

- İlimli İKY Modelinin Kendini Yıkıcı Mizah üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p < .01$). İlimli İKY Modeli 1 birim arttığında, Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı .337 birim *azalmaktadır*.

Diğer bir şekilde açıklamak gerekirse, *İlimli İKY Modeli uygulamasının Kendini Yıkıcı Mizah tarzı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır*.

Tablo 60. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	p
1	(Kendini Yıkıcı Mizah)	3,707	,409		9,068	,000
	İlimli	-,337	,126	-,246	-2,677	,008
	Katı	-,008	,112	-,006	-,069	,945

5.3.18. Hizmet Sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli Uygulamalarının Çalışanların Yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına Dair Algıları Üzerinde Etkileri

Hizmet sektörüyle ilgili son alt hipotezde; hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algıları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁₈: Hizmet sektöründe Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının, çalışanların, yöneticilerinin Saldırgan Mizah Tarzlarına dair algıları üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*: $h_{18}: \mu_1 > \mu_2$

Bu alt hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 61) bakıldığında, bağımsız değişkenler İlimli İKY Modeli ve Katı İKY Modelinin; Saldırgan Mizah Tarzını (bağımlı değişkeni) %7.5 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 61. Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,273	,075	,063	,83522

ANOVA tablosunda (Tablo 62), bu modelin çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .01$). **Hipotez kabul edilmektedir.**

Tablo 62. ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	8,678	2	4,339	6,220	,003
	Artık Değer Toplam	107,430	154	,698		
		116,108	156			

İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda (Tablo 63), ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Saldırgan Mizah} = 3.644 + [(-.473 \times \text{İlimli İKY})]$$

- İlimli İKY Modelinin Saldırgan Mizah üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p < .01$). İlimli İKY Modeli 1 birim arttığında, Saldırgan Mizah Tarzı .473 birim **azalmaktadır.**

Tablo 63. Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
		B	Hata Standart	Beta			
1	(Saldırgan Mizah)	3,644	,449			8,109	,000
	İlimli	-,473	,138	-,312		-3,416	,001
	Katı	,131	,123	,098		1,068	,287

Dolayısıyla, **İlimli İKY Modeli uygulamasının Saldırgan Mizah Tarzı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.**

Üretim sektöründe de İlimli ve Katı İKY Modellerinin Saldırgan Mizah Tarzı üzerinde etkisi bulunmamaktaydı. Hizmet sektöründe İlimli İKY Modelinin etkisi olduğu dikkat çekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan rekabet, bilgiyi üreten ve bilgiyi dağıtan insan faktörünü daha önemli bir konuma getirmektedir. Eğitimli, kendi kendini kontrol edebilen, özgüven ve özyeterlik sahibi çalışanlar, örgütler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Dolayısıyla, böyle bir örgüt iklimini sağlamak için örgütlerin, tercih ettikleri İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) politikalarında ve uygulamalarında, uygun modelleri tercih etmeleri gerekmektedir. Bu araştırmada incelenen İKY Modelleri çerçevesinde, *İlmlî İKY Modeli uygulamasının, hem mizah tarzları kullanımı bağlamında hem de iş tatmini bağlamında, çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmaktadır.*

Her iki sektörde de, İlmlî İKY Modelinin İş Tatminini artırıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte *İlmlî İKY Modelinin*, örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar tarafından kullanılan *Olumsuz Mizah Tarzlarının etkisini azalttığı görülmektedir.*

Hizmet sektörü çalışanlarının, müşteriler ile birebir etkileşim içerisinde olma gerekliliği, *üretim sektörü* çalışanlarına kıyasla daha ön planda yer almaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilen bulguların ışığında yöneticilerin, *İlmlî İKY* uygulamalarını tercih etmelerinin, *çalışanların İş Tatminini artıracığı, İş Tatmini* düzeyi *yüksek* olan çalışanların da müşterilere en iyi hizmeti sunmaya daha fazla çaba gösterecekleri söylenebilir.

Üretim sektöründe de, İlmlî İKY Modeli uygulamasının *İş Tatminini artırıcı* etkisinin bulunmasının sebebi; *İlmlî İKY Modelinin* çalışan odaklı olması, kararlara katılım, çalışan güçlendirme gibi uygulamaları içermesi, modern performans değerlendirme yöntemlerini kullanarak çalışan performansının daha objektif ve adil değerlendirilmesine önem vermesi ve dolayısıyla çalışana kendisini geliştirme fırsatı tanınması gibi olumlu özelliklerinden ileri gelmektedir. Özellikle emek-yoğun faaliyet gösteren üretim sektörü çalışanlarının, *İlmlî İKY Modeli* uygulandığında, her ne kadar yoğun çalışıyor olsalar da, yaptıkları işe ilişkin şikâyetleri azalmakta, çalışma saatleri uzun bile olsa kendilerine verilen değer farkında olmakta, kişisel ve mesleki gelişmelerinin örgütleri tarafından destekleneceğine ilişkin güvenleri

artmakta ve kendilerini daha değerli hissetmektedirler. Buna bağlı olarak, *İş Tatmini* düzeyleri de *yüksek* olmaktadır.

İyi bir *Mizah anlayışı*; etkili bir yönetim süreci için gerekli olan rehberlik ve geliştirme, yaratıcılık, iletişim gibi unsurlar kadar gerekli görülmektedir. Bilginin üretimi ve yönetiminin, örgütlerin sürdürülebilir olmalarındaki önemi ve dolayısıyla insan sermayesinin en az finansal sermaye kadar rekabet üstünlüğünde temel bir unsur olmasıyla birlikte, yöneticilerin farklı yönetim yaklaşımlarını uygulamaları ve farklı yeteneklere sahip olmaları önem arz etmektedir. Buna ilişkin olarak *Mizah* da, yöneticilerin etkinliğine temel teşkil eden bir iletişim yeteneği olarak görülmektedir. Bu yetenek, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağının da daha iyi yönetilmesini, ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlayarak *İş Tatmini* düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadır (Yukl ve Lepsinger, 1990).

Decker ve Rotondo (2001)'a göre mizah; işin gereklerini öğreterek anlaşılır hale getirmek, motivasyonu sağlamak, tutumları değiştirmek, yaratıcılığı teşvik etmek, stresle başa çıkabilmek ve ast-üst arasındaki iletişimi daha olumlu, ılımlı hale getirebilmek için son derece kullanışlı ve faydalıdır. Mizah, başarılı bir örgüt için birincil faktör olmayabilir; ancak yüksek performansa sahip etkili takımlar oluşturulabilmesi adına büyük önem arz etmektedir. Conger (1989), örgütte yöneticiler ve liderler tarafından, *bilhassa Olumlu Mizah tarzlarının*, sıklıkla kullanılmasının ilham verme ve moralleri yükseltmekte çok etkili olduğunu öne sürmüştür. Davis ve Kleiner (1989) da aynı şekilde *yönetici ve liderlerin örgütte Mizah kullanmaları gerekliliğini savunmuşlar*; mizahın kullanımıyla üç sonuç elde edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar; iş stresinin azaltılması; astlara, üstlerinin uyguladığı yönetim modellerini etkili iletişim vasıtasıyla algılamalarında yardım edilmesi ve astlara ilham verilmesidir.

Bu araştırmada, *üretim sektöründe, İlmli İKY Modeli* uygulamasının, *Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı* üzerinde *azaltıcı* etkisi bulunduğu görülmüştür. *Kendini Yıkıcı Mizah, Olumsuz Mizah Tarzları arasındadır*. Bu tarzı kullananlar, kendilerini yerme, kendileriyle ilgili şakalar yapma ve yine kendileriyle alay etme gibi davranışlarda bulunmaktadırlar. *İlmli İKY Modelini* uygulayan örgütlerde, yöneticiler ile astlar arasında güç aralığının düşük olması, örgüt içerisinde etkili bir

iletişim sistemi bulunması, çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi ve yaptıkları işin örgüte sağladığı katkıların ödüllendirilmesi gibi uygulamaların olması sebebiyle yöneticiler, çalışanlarıyla yakın olabilmek adına kendilerini yerici hareketlerde bulunarak onlara eşit oldukları izlenimini verme ihtiyacı duymamaktadırlar. Dolayısıyla, ***İlmli İKY Modelinin uygulandığı örgütlerde, çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı kullanımlarına ilişkin algıları düşük olmaktadır.***

Hizmet sektörüne dair elde edilen bulgulara bakıldığında ise, ***İlmli İKY Modeli*** uygulanan örgütlerde, ***hem Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı hem de Saldırgan Mizah Tarzı*** kullanımının azaldığı, yani ***İlmli İKY Modelinin Kendini Yıkıcı Mizah Tarzı*** ve ***Saldırgan Mizah Tarzı*** üzerinde ***azaltıcı*** etkisi olduğu görülmektedir. ***İlmli İKY Modeli*** uygulanan örgütlerde, üretim sektöründe de bahsedildiği üzere, yatay iletişim, daha az hiyerarşik seviye, çalışanların tümüne eşit ölçüde değer verilmesi, örgüt ikliminin pozitif ve örgüt kültürünün düşük güç mesafesinde olması gibi uygulamalar olması, hem yöneticilerin hem de çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Kendilerini rahat ve hem iş arkadaşlarına hem de yöneticilerine yakın hisseden çalışanlar, iyi bir mizah anlayışına sahip olmakta, dolayısıyla da ***Kendini Yıkıcı*** ve ***Saldırgan Mizah Tarzı*** gibi ***Olumsuz Mizah Tarzlarından uzaklaşmaktadırlar.*** Bununla beraber, yöneticiler de çalışanlarıyla olan olumlu ilişki ve etkili iletişimlerinden dolayı, hem mevcut çalışanlarına, hem de örgüte yeni katılan çalışanlara, güçlerini ve pozisyonlarını belli etmek adına, ***Saldırgan*** boyutlarda olan şakalar yapmaktan kaçınmakta; benzer şekilde örgüte yeni katılan çalışanlara, yönetici pozisyonunda olmalarına rağmen aslında eşit oldukları izlenimini vermek adına kendileriyle ilgili şakalar yapıp ***Kendini Yıkıcı Mizah*** kullanımına gerek duymamaktadırlar. Kısacası, hem yöneticiler hem çalışanlar, ***Olumlu Mizah Tarzlarını*** kullanmaya daha yatkın olmakta ve ***çalışanların, yöneticilerinin Kendini Yıkıcı ve Saldırgan Mizah Tarzı kullanımlarına ilişkin algıları düşük olmaktadır.***

Sonuç olarak, elde edilen bulgulara bakıldığında, ***İlmli İKY Modelinin*** örgüt içerisinde kullanılan ***Olumsuz Mizah Tarzlarının etkisini azalttığı*** görülmektedir.

Bu araştırmanın öneminin, elde edilen bulgular ışığında, **hem üretim hem de hizmet sektöründe**, örgütlerin **Katı İKY Modelinden ziyade İlmli İKY Modeli kullanmaları gerekliliği** olduğu düşünülmektedir. Böylelikle, hem örgüt içerisindeki **Olumlu Mizah Tarzlarının (Katılımcı ve Kendini Geliştirici)** kullanımı artarak verimliliğe ve örgütsel gelişime katkı artacak, hem de çalışanların **İş Tatmini** düzeyi **yüksek** olacaktır. Her ne kadar bu çalışmada **İlmli İKY Modeli ve Olumlu Mizah Tarzları arasında anlamlı bir ilişki çıkmış olmasa da**, yukarıda da belirtildiği üzere önemli olan örgüt içerisinde **Olumsuz Mizah Tarzlarının** kullanımının minimum seviyeye düşmesidir. Aynı zamanda **Olumlu Mizah Tarzlarının (Katılımcı ve Kendini Geliştirici)** kullanımı arttıkça çalışanlar, kendilerini yöneticilerine daha yakın hissedecekleri için yine **İş Tatmini** düzeyleri artacaktır. Bu durum da, çalışanların veriminin artmasını ve dolayısıyla en iyi üretimin yapılarak en iyi hizmetin sunulmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulguların, özellikle örgütte uygulanan **İKY Modelleri** ve kullanılan **Mizah Tarzlarına** ilişkin, hem yöneticilere hem de yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlara, iş yaşamlarında bazı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Mizah Tarzları açısından ele alındığında, **örgüt yönetiminde Mizah kullanımı**, yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki özellikle stres, işten ayrılma, tükenme gibi örgütsel olumsuzlukların üzerinde son derece etkili olmaktadır.

Örgütte **Olumlu Mizah Tarzlarının** kullanılması, hem yöneticilerin etkililiğini artırmakta (Decker ve Rotondo, 2001), hem de örgütlerin büyümesine ve örgütün bütünsel performansını artırmasına büyük etki etmektedir (Meyer, 1997). Örgütte yöneticiler tarafından **Olumlu Mizah Tarzlarının** kullanımı, astların işe karşı olan tutumlarını olumlu şekilde değiştirip **İş Tatminlerini** de artırabilmektedir. Cooper (2002), **Olumlu Mizah Tarzlarını** kullanan liderlerin, lider-üye etkileşimine olumlu katkıda bulunduğunu, bunun karşılığında da örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu olarak etkilendiğini ve işten ayrılma niyetinin pozitif olarak etkilendiğini belirtmiştir. Martin vd. (2003), yaptıkları çalışmalarda **Mizah Tarzları** ile **İş Tatmini** arasında **önemli ilişkiler olduğunu** tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar, **Olumlu Mizah Tarzlarını** kullanan yöneticilerin ve liderlerin, astlarının işe karşı olan tutumlarında, **İş Tatmini** düzeylerinde ve genel davranışlarında (bağlılık, vatandaşlık vb.) olumlu bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymuştur (Ünal, 2014). Dolayısıyla, **yöneticilerin**

örgüt içerisinde Olumlu Mizah Tarzları kullanmaya özen göstermeleri, bunu sağlayacak örgüt iklimini oluşturabilmek için de *İlmli İKY Modeli* uygulamasına ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Profesyonellerin yanı sıra, bu araştırmadan elde edilen bulguların araştırmacılara da sağlayacağı düşünülen katkı ve önerileri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, literatürdeki ölçüm sıkıntılarına ilişkin olmaktadır. *Mizah Tarzlarını* ve mizahın örgüt içerisinde kullanımını anlayabilmek adına gerçekleştirilen korelasyon çalışmaları ile önemli gelişmeler elde edilse de, araştırmacılar arasında güncel analizlerin yeterli olup olmadığına dair büyüyen bir endişe bulunmaktadır (Galloway, 2010; Robert ve Yan, 2007). Mizahı daha derinlemesine inceleyebilmek adına alternatif metodolojilerin geliştirilmesine olan ihtiyaç, özellikle örgütlerin girift doğası sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Cowan, 2012). Dolayısıyla, güncel araştırmaların sonuçlarının geçerliliği, ölçüm hatalarıyla dolu olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Aubé ve Rousseau, 2011).

Öte yandan, her ne kadar literatürde örgütlerde *Olumlu (Kendini Geliştirici Mizah ve Katılımcı Mizah)* ve *Olumsuz (Kendini Yıkıcı Mizah ve Saldırgan Mizah) Mizah Tarzlarının kullanımının* İş Tatminini artırıcı ve azaltıcı etkilerine dair yapılmış araştırmalar bulunsa da, mevcut literatürün yeterli olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, gelecekteki ampirik araştırmalara rehber olabilmesi adına çok daha derin ve detaylı teorik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Romero ve Cruthirds (2006)'in sunmuş olduğu teorik çerçeve, *örgütlerde Mizah Tarzlarının kullanılmasına* ve kullanılan tarzların çalışanlar tarafından değerlendirilmesine yardımcı olsa da, mizahın dinamik doğasının örgüte olan etkisini ve bu etkinin olumlu ve olumsuz yansımalarını açıklayamamakta; bununla beraber *Mizah Tarzlarının*, farklı örgütsel seviyelerde kullanımının sonuçlarını açıklamakta da yetersiz kalmaktadır.

Literatürde, örgütte *Mizah* kullanımının pozitif ve negatif etkilerine dair yapılan araştırmaların ve ölçeklerin yetersizliğine ek olarak, *Katı ve İlmli İKY Modelleri ölçeğine dair de yetersizlikler* göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, gelecekte yapılacak araştırmalarda *İKY Modellerine ilişkin yeni ölçeklerin geliştirilmesi*, daha farklı ve ayrıntılı sonuçların elde edilebilmesi açısından fayda sağlayacaktır. Böylelikle,

örgütlerde uygulanan **İKY Modellerinin** ve bu modellerin **Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm gibi çeşitli Örgütsel Davranış kavramlarına olan etkisinin belirlenerek** literatüre büyük katkılar sağlanması mümkün olabilecektir.

Son olarak, bu araştırmanın kapsamında olduğu gibi **İKY Modelleri ve örgütte kullanılan Mizah Tarzlarının İş Tatminine olan etkisini, üretim ve hizmet sektörü karşılaştırması yaparak** araştıran çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Her iki sektörün de farklı dinamikleri göz önünde bulundurularak ve İKY modellerinin yukarıda da değinildiği üzere **farklı Örgütsel Davranış kavramlarıyla ilişkilendirilerek sunulmasının**, literatüre büyük katkılar sağlayacağı ve literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir. Bununla beraber, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren **küçük, orta ve büyük ölçekli** örgütlerde yapılan araştırmaların yaygınlaştırılması da, karşılaştırma yaparak daha detaylı sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Açıkalin, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının (personel) yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Apter, M. L. (1985). *Humor and laughter: An anthropological approach*. NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2007). *Armstrong's handbook of HRM practice*. (1st edition published in 1977 as a *Handbook of personnel management practice*). London: Kogan Page Limited.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Beardwell, L., Holden, L. ve Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary approach*. (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. ve Walton, R.E. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective. Text and cases*. New York: The Free Press.
- Bratton, J. ve Gold, J. (2003). *Human resource management: Theory and practice*. (3rd ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Brown, D. (2001). *Reward strategies: From intent to impact*. London: CIPD Publishing.
- Byars, L. ve Rue, L. W. (1997). *Human resource management*. (5th Ed.). Chicago: Irwin.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. ve Warr, P. B. (1981). *The experience of work: a compendium and review of 249 measures and their use*. San Diego, CA: Academic Press Limited.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve davranışı-psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Davies, D. R., ve Shackleton, V. J. (1975). *Psychology and work*. London: Methuen.
- Davis, K. ve Nestrom, J.W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. (7th Ed.). New York: Mcgraw Hill.

- Dessler, G. (2011). *Human resource management*. (10th Ed.). USA: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1996). *The executive in action: Managing for results, innovation and entrepreneurship, the effective executive*. New York: Harper Business.
- Dunham, R.B. ve Smith, F.J. (1979). *Organizational surveys: An internal assessment of organizational health*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Eastman, M. (1972). *The sense of humor*. New York: C. Scribner's Sons.
- Ehrnrooth, M. (2002). *Strategic soft human resource management the very idea an exploration into a social science*. Publications Of The Swedish School Of Economics And Business Administration, 105. Helsinki: University Press.
- Eren, E. (2001, 2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, D, C. ve Hugh J. A. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. Auckland: Mc Graw – Hill International Book Company.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
- Gennard, J. and Judge, G. (2005). *Employee Relations* (4th ed.), London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: SAGE.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in organization*. (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Gürüz, D. ve Özdemir, G. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Henderson, I. (2011). *Human resource management for MBA students*. (2nd ed.). Wimbledon, United Kingdom: CIPD.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.D. ve Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinions*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Höpfl, H. (2007). *Humour and violation, humour work and organization*. London: Routledge.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırmayöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. (2nd ed.). Detroit: Thompson Gale.
- Karatepe, Ö. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: TOBB.

- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kerr, M. (2015). *The humor advantage: Why some businesses are laughing all the way to the bank*. Canada: Humor at Work.
- Koçel, T. (2010). *Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (Genişletilmiş 12. Baskı). İstanbul: İşletme-Ekonomi dizisi.
- Köknel, Ö., Özügürlü, K. ve Bahadır, G. A. (1993). *Davranış bilimleri. Ruh bilim*. İstanbul: Yaylım Matbaası.
- Lavkan, A. (1973). *İşletme yönetiminde beşeri iş ilişkileri*. İstanbul: Mayataş Matbaacılık.
- Lefcourt, H. M. (2001). *Humor: The psychology of living Buoyantly*. New York: Kluwer Academic.
- Legge, K. (1995). *HRM: Rhetorics and realities*. Basingstoke, England: Macmillan Business.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behaviour*. (11th ed.). Boston: Irwin: McGraw-Hill.
- Marchington, M., ve Wilkinson, J. (2008). *Human resource management at work*. (4th ed.). London: CIPD
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. Burlington, MA: Elsevier Academic Press.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Morreal, J. (2009). *Comic Relief: A comprehensive philosophy of humor*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Mortimer, J. T. (1979). *Changing attitudes toward work: Highlights of the literature*. New York: Pergamon for American Institutional Studies in Productivity.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work*. Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Mullins, L. J. (1993). *Management and organizational behavior*. London: Pitman Publishing.
- Oxford Dictionary, (2010). England: OUP Oxford.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Santay Yayınevi.
- Pfeffer J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pinnington, A. ve Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Price, A. (2004). *Human resource management in a business context*. (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Provine, R. (2000). *Laughter: A scientific investigation*. New York: Viking.
- Robbins, S. P. (1999). *Organizational behaviour-concepts, controversies, applications*. New Delhi: Prentice – Hall of India Private Limited.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational behavior*. (10th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Roeckelein, J. E. (2002). *The psychology of humor: A reference guide and annotated bibliography*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Rosenthal, F. (2011). *Humor in early Islam*. Netherlands: Brill Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Sanders, B. (2001), *Kahkahanın zaferi: Yıkıcı tarih olarak gülme*. İstanbul: Ayrıntı.
- Schoderbek, P.P., Cosier, R.A. ve Aplin, J.C. (1991). *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Schuler R. S. (1992). *Working through diversity: Human resources management*. New York: Guilford Publications.
- Schultz, D. ve Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Shephard, G. (2005). *How to manage problem employees: a step-by-step guide for turning difficult employees into high performers*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons
- Shibles, W. (1978). *Humor. A critical analysis for young people*. United States of America: The Language Press Wisconsin.
- SHRM Foundation, (2014). SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines.
- SHRM Foundation, (2014). *Employee job satisfaction and engagement the road to economic recovery*. A research report by the Society for Human Resource Management.

- Smith, P.C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smither, R. D. (1994). *The psychology of work and human performance*. (2nd ed.). New York: Harper Collins College Publishers.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Spencer, H. (1911). *On the physiology of laughter. Essays on education, etc.*, London: Dent.
- Storey, J. (1989). *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Cambridge MA: Blackwell.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul: İ.Ü. Kitabevi
- Tayeb, M. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. New York: Oxford University Press.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (2005). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Usta, Ç. (2005). *Mizah dilinin gizemi*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul 1994.
- Ziv, A. (1984). *Personality and sense of humor*. New York: Springer.

Çeviri kitaplar

- Bergson, H (1997). *Gülme* (M. Ş. Tunç, Çev.). İstanbul: Milli Eğitim
- Freud, S. (2003). *Espriler ve bilinçdışı ile ilişkileri (1905/1965)*. (E. Kapkın, Çev.). İstanbul: Payel Yayınları.
- Hicks, C., Herbert, G. ve Gullet, R. (1981). *Organizasyonda teori ve davranış*. (B. Baykal, Çev.). İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Koestler, A. (1997). *Mizah yaratma eylemi*. (S. Kabakçıoğlu ve Ö. Kabakçıoğlu, Çev.). İstanbul: İris Yayınları.
- Morreal, J. (1997). *Gülmeyi ciddiye almak*. (K. Aysevener, Çev.). İstanbul: İris Yayınları.
- Paulos, J.A. (1996). *Matematik ve mizah*. (A. Kovanlıkaya, Çev.). İstanbul: Sarmal Yayıncılık.

Editörlü kitaplar

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (Eds.). 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Walton, R.E.,ve Lawrance, P. R. (Eds.). (1985). *Human resource management: Trends and challenges*. Boston M. A: Harvard Business School Press.
- Yukl, G., ve Lepsinger, R. (1990). *Preliminary report on validation of the management practices survey*. In K. E. Clark ve M. B. Clark, (Eds.). *Measures of leadership* (223–237). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Editörlü kitaplardan bölümler

- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz, (Ed.). *Advances—experimental social psychology*(Vol. 2). New York: Academic Press.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış*: T. Koçel (Ed.). *Toplam kalite anlayışı içinde* (121-166) Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Beaumont, P. (1992) *The US human resource management literature: A review*. In G. Salaman, (Ed.). *Human resource strategies*. London: Sage Publications.
- Dixon, N. F. (1980). Humor: A cognitive alternative to stress. In C. D. Spielberger, ve I. G. Sarason (eds.), *Anxiety and Stress*, Vol. 7. Washington, DC: Hemisphere, 281–289.
- Dulebohn, J., Ferris, H., Gerald R., ve Stodd, J. T. (1995). The history and evolution of human resource management. In G. Ferris, R. Rosen, S. D. Barnum, (Eds.), *Handbook of human resource management*. Cambridge, MA: Blackwell, (pp. 18-40).
- Guest D. E. (1993). *Current perspectives on human resource management in the United Kingdom*. In C Brewster, (Ed.). *Current trends in human resource management in Europe*. London : Kogan page.
- Judge, T. A.,ve Church, A. H. (2000). *Job satisfaction: Research and practice*. In C. L. Cooper ve E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (166–198). Oxford, UK: Blackwell.
- Keith-Spiegel, P. (1972). *Early conceptions of humor: Varieties and issues*. In J. H. Goldstein ve P. E. McGhee, (Eds.). *The psychology of humor: Theoretical perspectives and empirical issues* (4-39). New York: Academic Press.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, (1297-1343).

- Martin, R. A. (1998). Approaches to the sense of humor: A historical review. In W. Ruch, (Ed.), *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic*, (15-60). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Martineau, W. H. (1972). *A model of the social functions of humor*. In J. Goldstein, ve P. McGhee, (Eds.). *The psychology of humor* (101–125). New York: Academic Press.
- Minsky, M. (1981). *Jokes and their Relation to the Cognitive Unconscious*. In Vaina and Hintikka (Eds.). *Cognitive Constraints on Communication*, Reidel
- Noon, M. (1992). HRM: *A map, model or theory?* In P. Blyton and P. Turnbull, (Eds.). *Reassessing human resource management* (16-32). London: Sage.
- Robert, C. ve Yan, W. (2007). *The case for developing new research on humor and culture in organizations: Toward a higher grade of manure*. In J. J. Martocchio (Ed.). *Research in personnel and human resources management*. 26, (205-267). Bingley, England: Emerald.
- Ruch, W. (1998). *Sense of humor: A new look at an old concept*. In W. Ruch, (Ed.). *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (3-14). New York: Mouton de Gruyter.
- Shultz, T. R. (1976). *A cognitive-developmental analysis of humour*. In A. J. Chapman ve H. C. Foot (Eds.), *Humour and laughter: Theory, research and applications* (11-36). New York: Wiley.

Sürelî yayımlar

- Abel, M. H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(4), 365-381.
- Adıgüzel, O., Erdoğan, A. ve Edinsel S. (2014). The relationship between humor in the work and organizational commitment. *Research Journal of Business And Management (RJBm)*, 1(4).
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(10), 167 – 193.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı 4.
- Aksoy, M. F. (2016). Lider personel eğitiminde modern liderlik araçlarının kullanımı. *Deniz Harp Okulu, makale yarışması 2.si*, http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00_Anasayfa/00_Duyurular/Liderlik_2016
- Alam, A. ve Mukherjee, U. (2014). HRM-A literature survey. *IOSR Journal Of Business And Management*, 16(3), 31-38.

- Alden, D. L., Mukherjee, U. ve Hoyer, W. D. (2000). The effects of incongruity, surprise and positive moderators on perceived humor in television advertising. *Journal of Advertising Provo*, 29(2), 1-15.
- Allameh, S. M., Masoumzadeh, A. ve Salehzadeh, R. (2014). Studying the relationship between humor, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Science And Agriculture*, 9(4), 1697-1703.
- Asiabar, A.S., Biglar, M., Manesh, P.A. ve Moslehi, S. (2013). Job satisfaction and development of a human resource management policy. *Management Strategies Journal*, 3(21), 83-85.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aubé, C. ve Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 565-580.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Aydın, A. (2014). An investigation of the relationship between self-compassion, humor and alexithymic characteristics of parents with autistic children. *International Journal On New Trends in Education And Their Implications*, 5(2).
- Baird, L. ve Meshoulam, I. (1984). The HRS matrix: Managing the human resource function strategically. *Human Resource Planning*, 7(1), 1-29.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595.
- Batool, S. ve Zubair, S. Z. (2014). Does humor predict job satisfaction? A mediational role of self-efficacy. *Pakistan Journal of Social And Clinical Psychology*, 12(1), 12-16.
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Boxall, P. F. (1993). The significance of human resource management: A reconsideration of the evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 645-55.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.

- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 1st quarter, 1-21.
- Brewster, C. ve Boselie, P. (2013). At the crossroads at midnight: Strategic human resource management now. *John H. Dunning Centre for International Business, Discussion Paper*, 2013-010, June 2013. Reading.
- Brief, A., Munro, J. ve Aldag, R. (1976). Correctional employees' reactions to job characteristics: A data based argument for job enlargement. *Journal of Criminal Justice*, 4, 223-230.
- Brooke, P. P. ve Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *II Journal of Occupational Psychology (UK)* 62(1),1-19.
- Brotherton, P. (1996). The company that plays together. *HR Magazine*, 44(12), 76 – 82.
- Brown, A., Charlwood, A., Forde, C. ve Spencer, D. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: Evidence from the workplace employment relations survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. ve Spector, P.E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal Of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Budhwar, P. ve Sparrow, P.R. (1997). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in India. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 476–794
- Caudron, S. (1992). Humor is healthy in the workplace. *Personnel Journal*, 71(6), 63–67.
- Caprara, G. V. Borgogni, I., Barbaranelli, C., ve Rubinacci, A. (1999). Efficacy beliefs and organizational change. *Sviluppo E Organizzazione*, 174, 19-32.
- Centers, R. ve Bugental, D. E. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 193-197.
- Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfaction: A causal analysis of their relationships. *Academy of Management Journal*, 26, 163-169.
- Chang, M. J. ve Grunner, C. R. (1981). Audience reaction to self-disparaging humor. *The Southern Speech Communication Journal*, 46(4), 419 – 426.
- Chew, I. K. H. ve Chong, P. (1999). Effects of strategic human resource management on strategic vision. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1031-1045.

- Cingöz, A. ve Akdoğan, A (2013). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42(2), 91-122.
- Clark, I. (1999). Corporate human resources and “bottom line” financial performance. *Personnel Review*, 28(4), 290-307.
- Claus, L. (2003). Similarities and differences in human resource management in the European Union. *Thunderbird International Business Review*, 6, 729-755.
- Clouse, R. W. ve Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor psychology. *A Quarterly Journal of Human Behavior*, 32(3-4), 1-24.
- Consalvo, C. M. (1989). Humor in management: No laughing matter. *Humor-International Journal of Humor Research*, 2(3), 285-298.
- Collinson, D. (1988). Engineering humour: masculinity, joking and conflict in shop floor relations. *Organization Studies*, 9(2), 181-199.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *The Academy of Management Review*, 30(4), 765-776.
- Coser, R. L. (1959). Some social functions of laughter : A study of humor in a hospital setting. *Human Relations* 12(2):171-182
- Coulson, S. ve Williams, R. W. (2005). Hemispheric asymmetries and joke comprehension. *Neuropsychologia*, 43, 128-141.
- Cunningham, P. (2004). Problems and perspectives in management. *Problems and Perspectives in Management*. 3, 170-180.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal Of Naval Science And Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çeçen, A. R. (2007). Üniversite öğrencilerinin cinsiyet ve yaşam doyumu düzeylerine göre sosyal ve duygusal yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 180-190.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Çetin, F., Basım, N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Yönetim Ve Ekonomi*, 18(1), 71-85.
- Daubman, K. A., Nowicki, G. P. ve Isen, A. M. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Davis, A. ve Kleiner, B. H. (1989). The value of humor in effective leadership. *Leadership Organizational Development Journal*, 10, 1-3.

- Decker, W.H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 15(2), 225-32.
- Decker, W. H., ve Rotondo, D. M. (2001). Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450–465.
- Demo, G., Neiva, E., Nunes, I. ve Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR, Rio de Janeiro*, 9(4), art. 2, 395-420.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behaviour*, 22(5), 483-504.
- Drogomyretska, M. I. (2014). The most promising employee evaluation methods in modern organizations. *Network Intelligence Studies, Volume II*, 1(3), 38-44.
- Duncan, W. J. ve Feisal, J. P. (1989). No laughing matter: Patterns of humor in the workplace. *Organizational Dynamics*, 17(4), 18-30.
- Dwyer, T. (1991). Humor, power, and change in organizations. *Human Relations*, 44(1), 1–19.
- Eby, T. L., Freeman, D. M., Rush, M. C. ve Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.
- Edgar, F. (2003). Employee-centred human resource management practices. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28(3), 230-240.
- Edgar, F. ve Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5), 334-549
- Edgar, F. ve Geare, A. (2007). Inside the “black box” and “HRM. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236
- Eğimli, A.T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Erickson, S. J. ve Fieldstein, S. W. (2007). Adolescent humor and its relationship to coping, defense strategies, psychological distress and well-being. *Child Psychiatry and Human Development*, 37(3), 255-271
- Evans, T.R. ve Steptoe-Warren, G. (2015). Humor style clusters: Exploring managerial humor. *International Journal of Business Communication*, (in press).
- Falcone, S. (1991). Self-assessments and job satisfaction in public and private organizations. *Public Productivity and Management Review*, 14(4), 385-396.

- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. N. ve Nordhaug, O. (2005). Diffusion of HRM to Europe and the role of US MNCS: Introduction to the special issue. *Management Revue, 1*(1), 5-10.
- Ferguson, M. A. ve Ford, T. E. (2004). Social consequences of disparagement humor: A prejudiced norm theory. *Personnel Social Psychological Review. 8*(1),79-94.
- Garcia-Bernal, J. Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. ve Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences. *Women In Management Review, 20*(4), 279-88.
- Galloway, G. (2010). Individual differences in personal humor styles: Identification of prominent patterns and their associates. *Personality and Individual Differences, 48*, 563- 567.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review, 11*, 1-11.
- Gill, C. (1999). Use of hard and soft models of hrm to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce. *Working Paper, 1-15, RMIT Business, November.*
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L. ve Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues, 23*(1), 83-95.
- Gooderham P.N., Nordhaug, O. ve Ringdal K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practises: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly, 44*(3).
- Graham, E. E. (1995). The involvement of sense of humor in the development of social relationships. *Communication Reports. 8*(2), 158-169.
- Guest D. (1999). Human resource management: The workers verdict. *Human Resource Management Journal, 9*(2), 5-25.
- Guest, D. (1989). Personnel and human resource management: Can you tell the difference? *Personnel Management, 48-51.*
- Hackman, R. ve Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hagihara, A., Tarumi, K., Babazono, A., Nobutomo, K. ve Morimoto, K. (1998). Work versus non-work predictors of job satisfaction among Japanese white-collar workers. *Journal of Occupational Health, 40*(4), 285-292.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 14*(1).
- Hampes, W. P. (2006). Humor and shyness: The relation between humor styles and shyness. *Humor: International Journal of Humor Research, 19*, 179–187.

- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8(3), 275-88.
- Hatzithomas, L., Zotos, Y. ve Boutsouki, C. (2011). Humor and cultural values in print advertising: A cross-cultural study. *International Marketing Review*, 28(1), 57 – 80.
- Heller, D., Ferris, D. L., Brown, D. ve Watson, D. (2009). The influence of work personality on job satisfaction: Incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77(4), 1051-1084.
- Hemmasi, M. Graf, L. A. ve Russ, G. S. (1994). Gender related jokes in the workplace: Sexual humor or sexual harassment? *Journal of Applied Social Psychology*, 24(12), 1114-1128.
- Hendry, C ve Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 17–43.
- Henman, L. D. (2001). Humour as a coping mechanism: Lessons from POWs. *Humor*, 14(1), 83-94
- Holmes, J. (2009). Making humour work: creativity on the job. *Elsevier B.V. Journal of Pragmatics*, 41(6), 11-25.
- Hope-Hailey, V., Stiles, P., Truss, C., Mcgovern, P. ve Gratton, L. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.
- Hulin, C. L., Romowski, M. ve Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Humke, C. ve Schaefer, C. E. (1996). Sense of humor and creativity. Perpetual and motor skills. *Sage Journals*, 82(2), 544 –546.
- Huselid, M., Jackson, S. ve Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D. ve Miles, E.W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234.
- Ihuah, P. W. (2014). A review of soft and hard approaches of human resource management and the success of real estate development in Nigeria. *Journal of Business Management And Economic Development (JBMED)*, 1(1), 16-23.
- Ihsak, N. K., Abdullah, F. Z. ve Ramli, A. (2011). The association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22).

- Iverson, R. ve Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human Relations* 53(8), 807-839.
- Ivo, A. M. (2006). Best perspectives to human resource management. *African Centre For Community And Development*(www.africancentredorcommunity.com).
- Janes, L. M. ve Olson J. M. (2000). The behavioral effects of observing ridicule of others. *Personality And Social Psychology Bulletin*. 26, 474-485.
- Janićijević, N., Kovačević, P. ve Petrović, I. (2005). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic Annals*, (60)205, 73-104.
- Judge T., Thoresen C., Bono J. ve Patton G. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psycholbull*, 127, 376–407.
- Judge, T. A. ve Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.
- Kalleberg, A. L. ve Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78-90.
- Kane, B., Crawford, J. ve Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, 20(8), 494-515.
- Kara, H. (2014). Yöneticilerin mizah tarzlarının uygulamadaki durumunun kuramsal ve uygulamalı olarak açıklanması. *Tarih Okulu Dergisi (TOD) Journal of History School (JOHS)*, 7(17), 701-724.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60-4.
- Kazarian, R., Martin. A. ve Shahe, S. (2004). Humour styles, personality, and well-being among Lebanese university students. *European Journal Of Personality*, 18, 209-219.
- Keenoy, T. (1990). HRM: Rhetoric, reality and contradiction. *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 363–384.
- Khanna, M. ve Sharma, R. K. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: A review. *Asian Journal of Advanced Basic Science*, 2(2), 51-58.
- Kidombo, H. J. (2009). Human resource management orientation and strategic responses to environmental change. *African Journal of Business and Economics*, 43-58.
- Kidombo, H. J., K'Obonyo, P. ve Gakuu, C. M. (2012). Human resource strategic orietation and organizational commitment in Kenya maufacturing firms. *International Journal of Arts And Commerce*, 1(7).

- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 231-241.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş doyumunu ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 245-266.
- Kuiper, A. Grimshaw, M., Leite, C. ve Kirsh, G. (2004). Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being. *Humor* 17(1/2). 135–168
- Lambert, E. G., Hogan, N.L. ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- Lang, J. C. ve Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 46-60.
- Li-Hsing, H., Ya-Ping W., Hung-Chen H. ve Hsueh-Chih C. (2012). Humor cuts both ways: Moderating effect of humor styles in the organizations. *International Journal of Advancements In Computing Technology*, 4(23).
- Lin, Z. (2016). The influence of perceived leader humor on subordinate's voice behavior: A study under Chinese background. *Open Journal of Social Sciences*, 4(4), 174-178.
- Lippitt, G. L. (1982). Humor: A laugh a day keeps the incongruities at bay. *Training and Development Journal*, 36(11), 98-100.
- Liu, K. W. Y. (2012). Humor styles, self-esteem and subjective happiness. *Discovery Ss Student E-Journal*, 1, 21-41.
- Locke E.A., Latham G.P. ve Erez M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23–39.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2), 197-221
- Maples, M. F., Dupey, P., Torres-Rivera, E., Phan, L. T., Vereen, L. ve Garrett, M. T. (2001). Ethnic diversity and the use of humor in counseling: Appropriate or inappropriate? *Journal of Counseling and Development*, 79(1), 53– 61.
- Martin, Rod A. (2004). Sense of humor and physical health: Theoretical issues, recent findings, and future directions. *Humor: International Journal of Humor Research*, 17(1/2), 1-19.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris P., Larsen, G., Gray, J. ve Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75.

- Martin, R.A. ve Kuiper, N.A. (1999). Daily occurrence of laughter: Relationships with age, gender, and type a personality. *Humor: International Journal of Humor Research*, 12, 355-384.
- Mary, F. M., Dupey, P., Torres-Rivera, E., Phan, L. T. ve diğ. (2001). Ethnic diversity and the use of humor in counseling: Appropriate or Inappropriate? *Journal of Counseling and Development*. JCD, 79(1), 53-60
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. ve Viswesvaran, C. (2012). A meta analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155 – 190.
- Meyer, J. (1997). Humor in member narratives: Uniting and dividing at work. *Western Journal of Communication*, 61, 188-208.
- Morreall, J. (1991). Humor and work. humor: *International Journal of Humor Research*, 4(3-4), 359-373.
- Morris J., Wilkinson, B. ve Munday, M. (2000). Farewell to HRM? Personnel practices in Japanese manufacturing plants in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1047-1060.
- Motowidlo, S.J. (1984), Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27.
- Mulder, M. P. ve Nijholt, A. (2002). Humour research: State of art. *CTIT Technical Reports Series*, 2(34).
- Murdock, M. C. ve Ganim, R. M. (1993). Creativity and humor: Integration and incongruity. *Journal of creative behavior*, 27(1), 57–70.
- Murstein, B. I. ve Brust, R. G. (1985). Humor and interpersonal attraction. *PubMed*, 49(6).
- Naktiyok, A. (2012). Motivasyonel değerler ve iş tatmini: Yöneticiler üzerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4).
- Naumann, E. (1993). Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of International Business Studies*. 24(1), 61-80.
- Negiz, N., Oksay, A. ve Akman, E. (2011). İşe bağlılık ve işten tatmin açısından cinsiyet ve sektörel farklılık: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında karşılaştırmalı bir inceleme (Isparta örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14).
- Nezlek, J. B. ve Derks, P. (2001). Use of humor as a coping mechanism, psychological adjustment, and social interaction. *International Journal of Humor Research*, 14(4).
- Newstrom, J. W. (2002). Making work fun: An important role for managers. *Sam Advanced Management Journal*, 67(1), 4 – 8, 21.

- Okpara, J.O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 50.
- Oktuğ, Z. (2017). The moderating role of employees' humor styles on the relationship between job stress and emotional exhaustion. *International Business Research*, 10(4).
- Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırılması: Avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür? *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10(1), 271-301.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13(1).
- Özdemir, A. (2002). Okul yöneticiliğinde mizahi yaklaşım. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 49-61.
- Perez-Vilar, P. ve Azzolini, S. (2013). Relationships between the 'hard' variables of human resource management and job satisfaction. *International Journal of Business And Social Science*, 4(1).
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue), 5-16.
- Pfeffer, J. ve Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Priya, U. (2013). Impact of HRM practices on employee satisfaction in public sector commercial banks in Chennai. *International Journal of Management Academy*, 1(2), 91-95.
- Radcliffe, D. (2005). Critique of human resources theory. *Otago Management Graduate Review*, 3, 51-67.
- Radcliffe-Brown, A. R. (1940). On joking relationships. *Africa: Journal of the International African Institute*, s. 195.
- Recepoğlu, E. (2008). Okul müdürlerinin mizah yeteneğinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi. *Gazi Üniversitesi, Eğitim ve Bilim*, 33(150).
- Richman, J. (2006-2007). The role of psychotherapy and humor for death anxiety, death wishes, and aging. *Omega (Westport)*.54(1), 41-51.
- Robert, C., Dunne, T. C. ve Iun, J. (2016). The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader-subordinate relationship quality. *Group and Organization Management*, 41(3), 375-406.

- Romero, E. J. ve Arendt, L. A. (2011). Variable effects of humor styles on organizational outcomes. *Psychological Reports*, 108, 649-659.
- Romero, E. ve Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418.
- Romero, E.J. ve Cruthirds, K.W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 58-69.
- Rousseau, D. M. (1978). Relationship of work and nonwork. *Journal of Applied Psychology*, 63, 513-517.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 295-407.
- Salancik G. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sarker, A. R. ve Afroze, R. (2014). Can hrn practices improve job satisfaction of ready made garment (rmg) workers in Bangladesh? An alternative solution to recent unrest. *International Journal of Business and Management*, 9(10).
- Saroglou, V. ve Scariot, C. (2002). Humor styles questionnaire: Personality and educational correlates in Belgian high school and college students. *European Journal of Personality*, 16, 43-54.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. ve Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241-259.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış*, 1(5), 55-64.
- Simon, S. K. ve Lam, I. (1995). Quality management and job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4), 72-78.
- Shaout, A. ve Yousif, M. (2014). Performance evaluation – Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, (ISSN: 2279 – 0764), 3(5), 966-979.
- Smith, J. W. ve Khojasteh, M. (2014). Use of humor in the workplace. *International Journal of Management and Information Systems – First Quarter*, 18(1).
- Smith, C. M. ve Powell, L. (1988). The use of disparaging humor by group leaders. *The Southern Speech Communication Journal*, 53(spring), 279 –292.
- Sousa-Poza A. ve Sousa-Poza A.A. (2003). Gender difference in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000, permanent or transitory? *Applied Economics Letters*, 10, 691–94.

- Staw, B.M. Bell, N.E., ve Clausen, J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Tang, T., Kim, J., Shin, D. ve Tang, H. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Sagepub Journals*, 53(2), 213-245.
- Terrion, J. L. ve Ashforth, B. E. (2002). From 'I' to 'we': The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group. *Human Relations*, 55, 55-88.
- Thompson, K.R. ve Terpening, W.D. (1983). Job-type variations and antecedents to intention to leave: A content approach to turnover. *Human Relations* 36, 655-682.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Torrington, D. (1988). How does human resource management change the personnel function? *Personnel Review*, 19(6), 3-9.
- Tozar, Z. (2001). Niye gülüyoruz? *Bilim ve Teknik Dergisi*. Kasım, 2001.
- Truss, C. Gratton, L., Hope-Hailey, V., ve MCGovern, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53.
- TümKaya, S. (2006). Öğretim elemanlarının mizah tarzları ve mizahı yordayıcı değişkenler. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 23, 200-208.
- TümKaya, S., Hamarta, E., Deniz, M. E., Çelik, M. ve Aybek, B. (2008). Duygusal zekâ mizah tarzi ve yaşam doyumunu: Üniversite öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3, 1-18.
- Ulrich, D. (1987). Organisational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10(4), 169-184.
- Uyargil, C. (1997). Stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme. *Yönetim ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(8), 22-25.
- Ünal, Z. M. (2014). Influence of leaders' humor styles on the employees' job related affective well-being. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 201-211.
- Ünsar, S., Taştan, İ., Ünsar, S. ve Dündar, İ. (2006). İş tatmin düzeyleri ve etkileyen etmenler: sağlık sektöründe bir alan araştırması. *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları*, 2006(2), 129-142.
- Üstün, A. (2009). Bilgi hizmetlerinde verimlilik ve motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(3), 602-608.

- Vaill, P. B. (1989). Lou pondy and the organizational funny 68 academy of management perspectives may bone. *Journal of Organizational Change Management*, 2(2), 22–25.
- Vaillant, G. E. (2000). Adaptive mental mechanisms: Their role in a positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 89-98.
- Vaughan, E. (1994). The trial between sense and sentiment: A reflection on the language of HRM. *Journal of General Management*, 19(3), 20-32.
- Vernon, P. A., Martin, R. A., Schermer, J. A., Cherkas, L. F. ve Spector, T. D. (2008). Genetic and environmental contributions to humor styles: A replication study. *PubMed*, 11(1).
- Vinton, K. L. (1989). Humor in the workplace: It is more than telling jokes. *Small Group Behavior*, 20(2), 151–166.
- Vroom, V. (1962). Ego involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159-177.
- Waldman, D. A. (1997). Predictors of employee preferences for multirater and group-based performance appraisal. *Group and Organization Management*, 22(2), 264-87.
- Wan, Z. ve Leightley, L. E. (2006). Job satisfaction and workforce demographics: A longitudinal study of the U.S. forest products industry. *Forest And Wildlife Research Center, Research Bulletin, FP 362, Mississippi State University*.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22, Minneapolis: University of Minnesota*.
- Whitener, E. M. 2001. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Williams, T. (1998). Job satisfaction in teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 782-799.
- Winnick, C. (1976). The social contexts of humor. *Journal of Communication*, 26(3), 124-28.
- Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal Of Management Studies*, 33(1), 53-57.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, P. ve Delery, J. E. (2001). Measurement Error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54.

- Wright, P. M. ve Kehoe, R. R. (2007). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *CAHRS Working Paper, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*, 7-15.
- Yapıcı-Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, Ö. ve Boz, H. (2011). Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından değerlendirilmesi: 1998-2008 kesitinde bir inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 2(4).
- Yılmaz, K. (2011). An analysis of humor styles of school administrators. *Inonu University Journal of The Faculty of Education*, 12(1), 27-44.
- Yovetich, N. A., Dale, A. ve Hudak, M. A. (1990). Benefits of humor in reduction of threat-induced anxiety. *Psychological Reports*, 66(1), 51-58.
- Zillman D. ve Stocking S. H. (1976). Putdown humor. *Journal of Communication*, 26, 154-163.
- Zingheim P. K. ve Schuster J. R. (2000). Pay people right breakthrough reward strategies to create great companies. *International Journal of Business And Management*, 9(10).

Tezler

- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, H. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ve cinsiyetlerine göre mizah tarzlarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, T.C. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların iş doyumunu düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.
- Avşar, V. (2008). *Öğretmen adaylarının mizah tarzları ve cinsiyet rolleri ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri emniyet müdürlüğü'nde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi.

- Baykal, B. (2007). *Uluslararası insan kaynakları yönetimi; yönelim, felsefe ve uygulamalar bakımından karşılaştırmalı bir inceleme*. Yüksek lisans tezi, T.C Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Castillo, J. C. (1997). *The user-reported critical incident method for remote usability evaluation*. Unpublished thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.
- Çetin, M. (2009). *The relationship between humor styles and job related affective well-being of employees among different sectors and the moderating effect of social climate*. Yüksek lisans tezi, T.C Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derin, N. (2007). *Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyleri ve etkileyen faktörler*. Yüksek lisans tezi, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Fields, J. P. (2011). *Perceptions of teachers: effects of principals' uses of humor on teacher job satisfaction*. Doctoral thesis, The Faculty of The Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic And State University, Blacksburg, VA.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, S. (2013). *Cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin mizah tarzları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması*. Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Hunter, C. (2011). *Playing at work': Understanding humour in contemporary corporate culture*. Doctoral Thesis, Loughborough University.
- İlhan, T. (2005). *Öznel iyi oluşa dayalı mizah tarzları modeli*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öner, A. (2012). *Yetişkin bireylerin anksiyete bozukluğuna sahip olup olmaması ile kullandıkları mizah tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdolap, M. (2015). *Mizah tarzları ve psikolojik belirtiler arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, G. (2014). *Orta öğretim kurum yöneticilerinin mizah tarzlarının incelenmesi (Kayseri ili örneği)*. Yüksek lisans tezi, T.C. Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Öztoprak, T. ve Lundmark, R. (2007). *Reward and recognition strategies: A case study of GE healthcare in Umeå*. Master thesis, Umeå University Faculty of Social Sciences.
- Palankök, N. Y. (2004). *Kariyer yönetimi araçları olarak mentorluk ve koçluk*. Dönem projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi Antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Recepoğlu, E. (2011). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki*. Doktora tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Reff, C. 2006. *Developing the humor styles questionnaire-revised: A review of the current humor literature and a revised measured*. Doctoral thesis, Washington State University, Department Of Psychology.
- Reisoğlu, S. (2014). *Öğrencilerinin öznel iyi oluşlarını yordamada beş faktör kişilik özellikleri, mizah tarzları ve duygusal zekânın rolü*. Doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Roos, W. (2005). *The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture*. Master of science, University of South Africa, Department of Psychology.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması*. Yüksek lisans tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sun, Ö. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası banknot matbaası genel müdürlüğü*. Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Şengül, C. M. (2008). *Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayımlanmamış doktora tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenses, Ş. (1999). *Kurum içi hakla ilişkiler ve iş tatmini*. Yayımlanmamış master tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Teker, N. (2015). *Eğitim yöneticilerinin ait oldukları mizah tarzları ile iş doyumları arasındaki ilişki (İstanbul ili Başakşehir ilçesi örneği)*. Yüksek lisans tezi, T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topçu, D. (2006). *Örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torun, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma*. Yüksek lisans tezi, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümgan, C. (2007). *Kamu örgütlerinde motivasyon ve iş tatmini*. Yüksek lisans projesi, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uran, H. A. (2014). *Yeni kurulan örgütlerde iş tatmininin belirleyicileri ve çalışan motivasyonuna etkileri*. Yüksek lisans tezi, T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Yakut, S. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ve meslek liselerinde araştırma*. Yüksek lisans tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaşarsoy, E. (2014). *An investigation into the motivation and job satisfaction level of employees in the small and medium-sized hotel enterprises: A case study in bournemouth*. Master thesis, Bournemouth University, UK, International Hospitality and Tourism Management.
- Yerlikaya, E. (2003). *Mizah tarzları ölçeğinin uyarlama çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, B. (2010). *Investors in people (insana yatırım standardı) çerçevesinde uygulanan insan kaynakları sistemlerinin çalışanların iş tatminine etkisi*. Yüksek lisans tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sempozyum ve kongre bildirileri

- Analoui, F. ve Karami, A. (1999). *New human resource initiatives in the enterprise sector: A strategic approach*. Conference On Human Resource For Development: People And Performance, University of Manchester, Manchester.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2001). *Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri, Silivri, İstanbul.
- Avcı, T. ve Karatepe O. M. (2000). *İşletmenin sınır biriminde çalışan işgörenlerin tatmini: Ampirik bir değerlendirme*. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Bambir, D., Drozdova, M. ve Horvat, J. (2010). *Applicability of existing HRM models in order to develop HRIS model for university*. Callaos, Nagib, (Ed.). In II Proceedings of The 14th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2010), (129-134). Orlando, Florida :The International Institute of Informatics and Systemics, 2010.

- Haque, M. M. ve Taher, M. A. (2008). *Job characteristics model and job satisfaction: Age, gender and marital status effect*. International Conference On Ethics And Quality Of Work-Life For Sustainable Development, Bangkok, Thailand.
- Nam, J., Heritage, J. ve Kim, J. (1994). *Predictors of drug/alcohol abuse and sexual promiscuity of college students*. Paper presented at the meeting for the Southern Association for Counselor Education and Supervision, Charlotte, NC.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2000). *Globalleşen örgütler ve örgütsel davranışın bu süreçteki yeri ve yeni ilgi alanları*. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, (447-462). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Türkmen, F. (1996). *Mizahta üstünlük teorisi ve Nasrettin Hoca Fıkraları*, V. Milletlerarası Türk Halk Kültürü Kongresi, Ankara, 7.

İnternet kaynakları

- Altuntaş, G. (4 Ekim 2013). *Girişimci yönetim biçimi vs. geleneksel yönetim biçimi*. 20 Ocak 2017, www.stratejigirisimcilik.org
- Aydın-Çağ, A. (18 Aralık 2011). *Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri*. 3 Şubat 2017, <http://aydancag.com/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri/>
- Ballıoğlu, B. (2012). *Stratejilerin uygulanması*. 15 Kasım 2017, www.academia.edu.
- The Economic Time, News Paper (2012). *360 degrees Performance Appraisal*. 17 Kasım 2017, <http://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal>.
- McGhee, P. E. (1999). *The laughter remedy*. 12 Eylül 2017, www.thelaughterremedy.com
- Scivicque, C. (2011). *How to start a mentorship relationship*. 16 Kasım 2017, <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/06/18/how-to-start-a-mentorship-relationship>
- SHRM Foundation. (2015). *Scorecard: How can the balanced scorecard be applied to human resources?* 16 Kasım 2017, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/howcanthebalancedscorecardbeappliedtohumanresources>
- Smith, J. (2013). *10 Reasons Why humor is a key to success at work*. 8 Ekim 2017, <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/03/10-reasons-why-humor-is-a-key-to-success-at-work>.
- Tarvin, A. (b.t.). *Using humor at work is as easy as pie*. 7 Temmuz 2017, <http://www.humorthatworks.com/how-to/using-humor-at-work-is-as-easy-as-pie/>

Üzmez, İ. (10 Haziran 2012). *360 derece değerlendirmede hipotetik bir uygulama*. 25 Ocak 2017, <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr>

IGilmore, (2014). *Hard versus soft HRM*. 9 Temmuz 2014, <https://www.slideshare.net/IGilmore/hard-versus-softhrm>.

Dünya Gazetesi. (2009). *Zeka ürünü mizah=iletişimi yüksek ve yaratıcı işyeri*. 23 Kasım 2017, <https://www.dunya.com/gundem/zeka-urununu-mizah-iletisimi-yukse-ve-yaratıcı-isyeri-haberi-99489>.



EKLER

EK-1: Kişisel Bilgiler

EK-2: İKY Modelleri Ölçeği

EK-3: Mizah Tarzları Ölçeği

EK-4: İş Tatmini Ölçeği

ÇALIŞANLARIN, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ İLE YÖNETİCİLERİNİN MİZAH TARZLARINA İLİŞKİN ALGILARININ İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan doktora tezi araştırma anketi ile, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının işyerlerinde uygulanan insan kaynakları modellerine ve yöneticilerinin mizah tarzlarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Gizlilik akademik araştırmanın temel ilkesidir ve bu ilkeye kesinlikle uyulacaktır. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Nilüfer Rüzgar
İstanbul Ticaret Üniversitesi
İşletme Doktora Programı
niluferruzgar@hotmail.com

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Beliz Ülgen
İstanbul Ticaret Üniversitesi
İşletme Fakültesi
bulgen@ticaret.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaş	<input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50+
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Çalışılan işletmenin faaliyet gösterdiği sektör	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Hizmet
Çalışılan işletmenin büyüklüğü	<input type="checkbox"/> Küçük (50 çalışandan az) <input type="checkbox"/> Orta (250 çalışandan az) <input type="checkbox"/> Büyük (250 ve üzerinde çalışan)
Çalışılan departman	<input type="checkbox"/> Bilgi İşlem <input type="checkbox"/> Muhasebe/Finans <input type="checkbox"/> İK <input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler <input type="checkbox"/> Ar-Ge <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışılan işletmede geçirilen süre	<input type="checkbox"/> 0-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-11 yıl <input type="checkbox"/> 12-15 yıl (<input type="checkbox"/> 16-19 <input type="checkbox"/> 20+
Toplam iş deneyimi	<input type="checkbox"/> 0-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-11 yıl <input type="checkbox"/> 12-15 yıl (<input type="checkbox"/> 16-19 <input type="checkbox"/> 20+

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak o ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtin.

	İlmlî İKY Modeli	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşe alımlar, işe giriş seviyesinde gerçekleşir					
4	İşler, yetenek çeşitliliğini, otonomi ve öğrenmeyi maksimize edecek şekilde tasarlanır.					
5	Büyüme ve gelişme için imkânlar bulunur					
7	Liderlik stili çalışan odaklıdır					
8	Çalışma ortamı memnuniyet vericidir					
12	Yönetimin geliştirilmesi hem bireysel hem de örgütsel ihtiyaçlarla bağlantılıdır					
15	Yönetimin geliştirilmesi yönetimin başarısıyla bağlantılıdır					
16	Geribildirim asıl amacı, gelişimdir					
19	Değerlendirmenin amacı, düşük performans gösterenleri ayıklamaktır.					
20	Değerlendirme süreci katılımcı değildir					
21	Ödeme uygulamaları kabiliyet ve performans temellidir					
24	Ödeme uygulamaları, sadece ölçülebilir sonuçları temel alır					

25	Kardan pay verme, sigorta şemaları ya da ücretli izin gibi maddi olmayan teşviklerin kullanımı kısıtlıdır.					
26	İletişim açık ve şeffaftır					
28	Yönetim stili katılımcı ve danışma temellidir					
29	Yönetim uygulamaları adildir					
32	İK politikaları ve uygulamaları uzun dönemli bakış açısına sahiptir					
33	İK uygulamaları ve politikaları çalışanların maksimum potansiyel göstermelerine yardımcı olur					
34	İK politikaları ve uygulamaları tüm çalışanlara adil ve eşit davranılmasını temel alır					
35	İK politikaları ve uygulamaları tüm örgütün strateji ve amaçlarını destekleyici niteliktedir					
38	Tepe yönetim, İK konularına düşük derecede öncelik verir					

	Katı İKY Modeli	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2	Boşta olan yönetimsel pozisyonlar ve yüksek teknik pozisyonlar içeriden terfi yoluyla doldurulur					
3	Kariyer geliştirilmesi önemli ölçüde desteklenmektedir					
6	İşgüvenliği sağlanmaktadır					
9	Ödüller, sektördeki diğer örgütlerin çalışanlarına sunduğu ödüllerle rekabet edici değildir					
10	Yoğunlaştırılmış resmi eğitim tüm çalışanlara verilir					
11	Sosyalleşme ve işe yeni girenlerin çalışanlarla kaynaştırılması yüksek ölçüde uygulanır					
13	Stres yönetimi ve risk eğitimi gibi yaratıcı yönetim geliştirme metotları kullanılır					
14	Yalnızca işe özgü yetenekler örgüt tarafından destek görür					
17	Değerlendirme süreci katılımcı, açık ve şeffaftır					

18	Performans, ölçülebilir çıktılarla ölçülüp değerlendirilir					
22	Çalışanların örgütten pay alabildiği örgütün kontrolünde söz sahibi olabildiği planlar kullanılır.					
23	Gelir anketleri düzenli olarak uygulanır					
27	Sendikalar ve yönetim arasında işbirlikçi ve müşterek ilişkiler vardır					
30	Haber bültenleri gibi resmi bilgi paylaşım programları kısıtlıdır.					
31	Çalışanların kararlara katılım oranı düşüktür.					
36	İK politikaları ve uygulamaları giderleri azaltma amaçlıdır					
37	Tepe yönetimin finansal problemlerden dolayı kısa vadeli bir bakış açısı vardır					

MİZAH TARZLARI ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak o ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtin.

	Kendini Geliştirici Mizah	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2	Yöneticimin morali bozuk olduğunda genellikle kendisini mizahla neşelendirebilir.					
6	Yöneticim tek başına bile olsa çoğunlukla yaşamın gariplikleriyle eğlenir.					
10	Yöneticim üzgün ya da umutsuzsa, kendisini daha iyi hissetmek için genellikle o durumla ilgili gülünç bir şeyler düşünmeye çalışır.					
14	Yöneticimin yaşama karşı takındığı mizahi bakış açısı, olaylar karşısında aşırı derecede üzülmelerini ya da kederlenmelerini önler.					
18	Yöneticim tek başımayla ve mutsuzsa, kendisini neşelendirecek gülünç şeyler düşünmeye çalışır.					
22	Yöneticim kederli ya da üzgünse genellikle mizahi bakış açısını kaybeder.					

26	Yöneticimin tecrübelerine göre bir durumun eğlendirici yanlarını düşünmek, sorunlarla başa çıkmada çoğunlukla etkili bir yoldur					
30	Yöneticimin neşelenmesi için başkalarıyla birlikte olması gerekmez, genellikle tek başınayken bile gülecek şeyler bulabilir.					

	Katılımcı Mizah	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yöneticim genellikle çok fazla gülmez ya da başkalarıyla şakalaşmaz.					
5	Yöneticimin insanları güldürmesi için uğraşması gerekmez, doğuştan esprili bir insan gibidir.					
9	Yöneticim başından geçen komik şeyleri anlatarak insanları pek güldürmez.					
13	Yöneticim yakın arkadaşlarıyla çok sık şakalaşır ve güler.					
17	Yöneticim genellikle fıkra anlatmaktan ve insanları eğlendirmekten hoşlanmaz.					

21	Yöneticim insanları güldürmekten hoşlanır					
25	Yöneticim arkadaşlarıyla çok sık şakalaşmaz.					
29	Yöneticim başkalarıyla birlikteken aklına söyleyecek esprili şeyler gelmez.					

	Kendini Yıkıcı Mizah	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
4	Yöneticim insanların onunla dalga geçmelerine ya da ona gülmelerine fazla izin verir.					
8	Yöneticimin kendisini yermesi ailesini ya da arkadaşlarını güldürüyorsa eğer, çoğunlukla bu işi kendisinden geçerek yapar.					
12	Yöneticim çoğunlukla kendi güçsüzlüklerinden, gaflarından ya da hatalarıyla ilgili gülünç şeylerden söz ederek, insanların onu daha çok sevmesini ya da kabul etmesini sağlamaya çalışır.					
16	Yöneticim çoğunlukla kendi kendini kötüleyen ya da alaya alan espriler yapmaz.					

20	Yöneticim espriler yaparken ya da komik olmaya çalışırken çoğunlukla kendisini gereğinden fazla eleştirir.					
24	Yöneticim arkadaşlarıyla ya da ailesiyle birlikteyken, çoğunlukla hakkında espri yapılan ya da dalga geçilen kişi kendisi olur.					
28	Yöneticimin sorunları varsa ya da üzgünse, çoğunlukla gerçek duygularını, en yakın arkadaşları bile anlamasın diye, espriler yaparak gizler.					
32	Yöneticimin başkalarının ona gülmesine izin vermesi; onun, ailesini ve arkadaşlarını neşelendirme tarzıdır.					

	Saldırgan Mizah	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
3	Birisi hata yaptığında yöneticim çoğunlukla onunla bu konuda dalga geçer.					
7	İnsanlar yöneticime asla mizah anlayışı yüzünden gücenmez ya da incinmezler.					

11	Yöneticim espri yaparken ya da komik bir şey söylerken genellikle karşındakilerin bunu nasıl kaldıracağını pek önemsemez.					
15	Yöneticim insanların, mizahi başkalarını eleştirmek ya da aşağılamak için kullanmalarından hoşlanmaz.					
19	Bazen yöneticimin aklına öyle komik şeyler gelir ki, bunlar insanları incitebilecek, yakışık almaz şeyler olsa bile, kendisini tutamaz söyler.					
23	Bütün arkadaşları bunu yapıyor olsa bile, yöneticim bir başkasıyla alay edip ona gülerlerken asla onlara eşlik etmez.					
27	Yöneticim birinden hoşlanmazsa çoğunlukla onu küçük düşürmek için hakkında espri yapar ya da alay eder.					
31	Bir şey yöneticime gerçekten komik gelse bile, birini gücendirecekse eğer, buna gülmez ya da bununla ilgili espri yapmaz.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak o ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtin.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı					
2	Tek başına çalışma imkânı					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı					
4	Toplumda bir yer edinme imkânı					
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı					
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği					
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı					
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı					
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı					
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı					
12	Firma politikasını uygulama imkânı					
13	Aldığım ücret					
14	Bu işte ilerleme imkânım					
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü					

16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı					
17	Çalışma koşulları					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü					
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu					