

İş Anlamlılığının Sosyal ve Kültürel Belirleyicileri: Bütünleştirici Bir Sosyal Çevre mi Sağlamalı, Çeşitlendirici Bir Kültür mü Oluşturmalı?¹ (The Social and Cultural Determinants of Creating Meaning at Work: An Integrative Social Environment or a Diversified Organizational Culture)

İpek KOÇOĞLU^a Eren KILIÇ^b

^a Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli, Türkiye. ikocoglu@gtu.edu.tr

^b Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli, Türkiye. erenkilig@gtu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: İş anlamlılığı Sosyal bütünleşme Kültürel çeşitlilik Sosyal sınıflandırma ve sosyal kimlik teorileri Sınıflandırma-detaylandırma modeli</p> <p>Gönderilme Tarihi 20 Eylül 2019 Revizyon Tarihi 2 Aralık 2019 Kabul Tarihi 6 Aralık 2019</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Bu araştırma, iş anlamlılığının nasıl şekillendiğinin incelenmesinde kısmen daha fazla göz ardı edilmiş faktörler olarak sosyal bütünleşme ve kültürel çeşitliliğin algılanan iş anlamlılığı üzerindeki rolünün incelenmesini amaçlamaktadır.</p> <p>Yöntem – Araştırmanın örneklemini İstanbul Sanayi Odasına bağlı 216 firma oluşturmaktadır. Bu firmalarda iki yıl veya daha uzun süredir çalışmakta olan yöneticiler ve uzman çalışanlar firmaları temsil eden anahtar bilgi kaynakları olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışanlardan anket yöntemi aracılığıyla toplanan araştırma verilerinin yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanmış, path analizi kullanılarak hipotezler test edilmiştir.</p> <p>Bulgular – Araştırmada elde edilen bulgulara göre sosyal bütünleşme, iş anlamlılığının pozitif anlam, iş aracılığıyla anlam yaratma ve daha iyi bir amaca yönelik motivasyon boyutlarıyla pozitif ilişkiye sahipken, kültürel çeşitliliğin iş anlamlılığı boyutlarından pozitif anlam ve iş aracılığıyla anlam yaratma boyutlarıyla negatif ilişkili ve şaşırtıcı olarak daha iyi bir amaca yönelik motivasyon boyutuyla ise pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.</p> <p>Tartışma – Sonuçlar, bireylerin iş anlamlılığına yönelik algılarının kolektif şekilde geliştiğini göstermektedir. Organizasyon içerisindeki sosyal bütünleşmenin gelişmesiyle çalışanların psikolojik anlamda artan yakınlama ve birbirlerine bağlanma dereceleri iş anlamlılığı algılananı güçlendirmektedir. Aynı zamanda sonuçlar, iş ortamında sosyal bütünleşme sağlandığında, algılanan kültürel çeşitliliğin şaşırtıcı şekilde çalışanların işleri aracılığıyla daha iyi bir amaca katkı sağladıklarına yönelik algılarını artırdığını ve böylece çalışanların organizasyondaki çeşitlilik ortamını değerli bir kaynak olarak görmeye yönelik motive olduklarını ortaya koymaktadır. Genel anlamıyla bu araştırma, organizasyonlardaki sosyal ve kültürel mekanizmaların bir aradaki eşzamanlı etkilerini içeren ve organizasyon içerisindeki sosyal ve kültürel “anlam ağını” ampirik olarak test eden bütüncül bir model geliştirerek iş anlamlılığı kavramına ilişkin teorik yapının genişletilmesine katkı sağlamaktadır.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Work meaningfulness Social integration Cultural diversity Social categorization and social identity theories Categorization-elaboration model</p> <p>Received 20 September 2019 Revised 2 December 2019 Accepted 6 December 2019</p>	<p>Purpose – This research aims to empirically examine the role of social integration and cultural diversity on perceived meaningfulness of work as rather neglected factors in analyzing how meaning of work is shaped.</p> <p>Design/methodology/approach – The sample of the study consists of 216 firms affiliated to Istanbul Chamber of Industry. Managers and senior employees who have been working in these firms for two years or more were included as key informants representing the firms. The research data collected from the employees through the survey method were subjected to validity and reliability analyses by using structural equation modeling in AMOS 21.0 program and hypotheses were tested using path analysis.</p> <p>Findings – According to the findings of the study, while social integration has positive relationship with positive meaning, meaning-making through work, and greater good motivations as meaningfulness dimensions, cultural diversity has negative relationship with positive meaning and meaning-making through work and surprisingly has positive relationship with greater good motivations.</p>

¹Bu makale, 2016 yılında Ithaca, New York'ta gerçekleştirilen “International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning” isimli konferansta sunulan bildiriden türetilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Koçoğlu., İ., Kılıç., E. (2019) İş Anlamlılığının Sosyal ve Kültürel Belirleyicileri: Bütünleştirici bir Sosyal Çevre mi Sağlamalı, Çeşitlendirici bir Kültür mü Oluşturmalı?, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2912-2923.

Article Classification:

Research Article

Discussion – The results show that individuals' perceptions about meaningfulness of work are constructed collectively. With generating social integration within the organization, increased degree of psychological attraction and attachment of employees leverages their perception of work meaningfulness. At the same time, the results show that when social integration in the workplace is achieved, the perceived cultural diversity surprisingly increases employees' perceptions that they contribute to a greater good through their work, thereby motivates employees to see the diversity in the organization as a valuable resource. In general sense, this research extends the theory on work meaningfulness by developing an integrative model involving the simultaneous and concurrent effects of social and cultural mechanisms within the organization and empirically testing this social and cultural “web of meaning”.

Giriş

21. yy'in modern çalışma ortamı, organizasyonları ve yöneticileri, çalışanları açısından işin zevk-odaklı (hedonik) yönlerini artırmaktansa, çalışanlarının mutluluklarıyla ilişkili (eudemonik) açıdan iyi oluşunu ve işe ilişkin değerli ve anlamlı öznel deneyimleri nasıl geliştirilebileceklerini yeniden ele almaya yönlendiren dört önemli faktör tarafından şekillendirilmektedir (Rosso vd., 2010). Bu faktörler; (1) azalan işgücü (örneğin, Avrupa'da çalışma çağındaki nüfusun 2020 yılına kadar %10 oranında düşmesi beklenmektedir), (2) yüksek işsizlik oranlarına rağmen yaygın beceri eksikliği (örneğin, dünya çapında işverenlerin %38'i geçen yıla göre doğru becerilere sahip insanları bulmakta daha büyük zorluklar yaşamaktadır), (3) çalışanlar tarafından belirlenen bir iş ilişkisine doğru yönelim (örneğin, çalışanların %59'u kariyer gelişimleri için en iyi yolun, eski paternalist ve bağlılık temelli iş ilişkilerini kabul etmek yerine işlerini değiştirmek olduğunu düşünmektedir) ve (4) organizasyonların çalışanlarını daha iyi tanımalarını sağlayarak işe adanmalarına ve elde tutulmalarına yönelik stratejiler geliştirmelerini mümkün kılan dijitalleşme ve büyük veri yönetimidir (örneğin, mevcut çalışanlarla ilgili verilerinin eksikliği şirketler için büyük bir güvenlik açığına neden olmaktadır – şirketlerin %80'i çalışanları hakkında güvenilir bilgiye sahip değildir) (ManpowerGroup, 2016). İş dünyasının bu yeni kuralları, organizasyonları çalışanlarının kariyer gelişimlerine önem vermeye, becerilerini elde tutmaya ve işlerine olan bağlılıklarının sorumluluğunu üstlenmeye yöneltmekte ve bu anlamda küresel çapta bir mücadeleyi tetiklemektedir.

Organizasyonlar, giderek artan bir şekilde işgücü yönetimi modellerini yeniden yapılandırma ihtiyacı duymakta ve finansal ödüllendirmeyi temel alan geleneksel modellere göre farklı bir perspektiften bakarak çalışanlara ve çalışan adaylarına “işe dair varoluşsal bir anlam ya da amaç” sunma yoluyla yetenekli çalışanları organizasyona kazandırmaya ve elde tutmaya odaklanmaktadır (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 492). Özellikle Y ve Z nesillerinin işlerinin anlamına, amacına ve önemine öncelik vermeleri, işgücü piyasasının ve iş ilişkilerinin yeniden şekillenmesini ve bu nesillerin üyelerinin iş yaşamında kural belirleyiciler haline gelmelerini sağlamıştır (Chalofsky ve Krishna, 2009). Bu yeni nesillerin üyeleri kişisel ve sosyal açıdan işlerinde anlamlılık arayışına yönelmektedirler. Bu anlamda, ManpowerGroup tarafından 2015 yılında yayınlanan bir araştırmada, Y kuşağı adaylarının kariyer kararlarını verirken güçlü bir organizasyon değeri veya kendilerinin de bir parçası olacakları benzersiz bir değerler topluluğu arayışında oldukları belirlenmiştir. Daha açık bir şekilde ifade edilirse, araştırma katılımcılarının %56'sı kariyer kararlarını verirken ne yaptıklarının ne kadar ücret aldıkları kadar önemli olduğunu belirtmiştir (ManpowerGroup, 2015) Çalışanların anlam ve amaç arayışlarının kariyer kararları üzerindeki potansiyel etkilerinin yanında, iş anlamsızlığı da çalışanlarda mutsuzluğa, işe olan bağlılıklarının sona ermesine ve dolayısıyla işten ayrılma veya iş değiştirme davranışlarına yönelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca, iş anlamlılığının incelendiği araştırmalarda iş ortamındaki anlamlılık deneyiminin iş motivasyonu (Hackman ve Oldham, 1976; 1980), bireysel iyi oluş (Arnold vd., 2007), işe bağlılık (May vd., 2004), iş tatmini (Wrzesniewski vd., 1997), örgütsel bağlılık (Chalofsky ve Krishna, 2009), çalışan yaratıcılığı (Cohen-Meitar vd., 2009), örgütsel özdeşleşme ve bütünleşme (Sparks ve Schenk, 2001), bireysel performans ve tatmin (Wrzesniewski vd., 2003) gibi çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların anlamlı bir iş hayatına sahip olmaları, iş bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmakta ve dolayısıyla iş hayatında başarıyı getiren bir unsur olarak görülmektedir (May vd., 2004).

Organizasyonlar sıklıkla iş ortamında çalışanların anlamlılık algılarını güçlendirecek imkanların sağlanmasında zorluklar yaşamakta (Pratt ve Ashfort, 2003), bu durumla ilişkili olarak Cardador ve Rupp (2010), çalışanların

işlerine yönelik anlamlılık algılarının düşüş gösterdiğini ifade etmektedir. Bu anlamda, iş anlamlılığı kaynaklarının ve ilgili mekanizmalarının tanımlanması dikkat çeken bir araştırma sorusu olarak ön plana çıkmaktadır (Rosso vd., 2010). Buna yönelik olarak çeşitli disiplinlerden araştırmacılar (örneğin; yönetim, örgütsel davranış, hümanistik ve varoluşsal psikoloji, etik ve ahlak felsefesi, sosyoloji, maneviyat ve din), organizasyonların çalışanlarının kendi ve diğerlerinin hayatları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan iş anlamlılığı algılarına ilişkin öznel deneyimlerini nasıl artırabilecekleri sorusuna cevaplar bulmaya çalışmaktadırlar (Peng vd., 2016). Şu ana dek iş anlamlılığı öncülleri olarak pek çok farklı faktör incelenmiş olmasına rağmen, araştırmalarda genellikle çalışanların iş anlamlılığı algıları tek bir ana kaynağa dayandırılarak açıklanmaya çalışılmış, çalışma ortamında iş anlamlılığına sebep olabilecek faktörlerin eş zamanlı ve bir aradaki etkileri göz ardı edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işe belirli bir anlam yüklemesini sağlayan çeşitli anlamlılık kaynakları ve çok yönlü mekanizmalar arasındaki karşılıklı etkileşimler yeterince ciddiye alınmamıştır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012). Ayrıca, geleneksel iş dizaynı modellerinde olduğu gibi işin görev yapılarına odaklanması veya iş anlamlılığının artırılmasında çevrenin potansiyel rolünü incelerken bile yalnızca birey-merkezli bakış açılarının ele alınması, organizasyonda sosyal bütünleşme gibi kompleks sosyal ve ilişkisel süreçlerin göz ardı edilmesine neden olmuştur (Rosso vd., 2010).

Literatürde iş anlamlılığına yönelik olarak güçlü bir örgüt kültürünün çalışanların anlamlılık algılarını geliştireceğini belirten yaklaşımları temel alan belirli ölçüde araştırmalar gerçekleştirilmiş olmasına rağmen (Cardador ve Rupp, 2010), bu çalışmalarda organizasyonların kültürel yapılarının bütünleşik bir model olarak ele alınması yanlış yorumlamalara neden olmaktadır. Organizasyonlar daha çok belirli parçalardan meydana gelen, farklılaşmış ve çeşitli heterojen kültürel yapılardan oluşmaktadır (Alvesson, 2015). Bu nedenle örgüt kültürünün iş anlamlılığı üzerindeki rolünü, çalışanların anlamlılık algıları üzerinde olası farklı etkiler oluşturabilecek diğer faktörlerden bağımsız bir şekilde ele alarak değerlendirmek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Bununla beraber, bireylerin iş anlamlılığı algılarının incelenmesinde organizasyon içerisindeki kültürel çeşitliliği oluşturan faktörlere gereken ölçüde önem gösterilmemektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009).

Bu araştırma, iş anlamlılığı literatüründeki çalışmalarda arka planda kalmış unsurlar olan sosyal bütünleşme ve kültürel çeşitlilik kavramlarının eşzamanlı etkilerini ampirik olarak inceleyerek ilgili literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel araştırma sorusu, “sosyal bütünleşme ve kültürel çeşitlilik arasındaki etkileşim, bireysel iş anlamlılığı algısını nasıl etkilemektedir?” şeklindedir. Bu araştırma, örgütsel davranış ve özelde iş anlamlılığı literatürüne üç temel teorik katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, bu araştırma algılanan iş anlamlılığının çok yönlü kaynaklarını, göz ardı edilmiş iki faktör olan sosyal bütünleşme ve algılanan kültürel çeşitliliğin etkilerine dikkat çekerek ampirik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak, bu araştırma algılanan iş anlamlılığı ile ilişkili sosyal ve kültürel unsurların ampirik olarak yeterli düzeyde incelenmediğini belirtmektedir. Bu nedenle, bireyler arası bağılılığı daha bütüncül bir yaklaşım ile ele alan; iş anlamlılığı ve sosyal bütünleşme ilişkisi (Rosso vd., 2010) ve algılanan kültürel çeşitliliğin eşzamanlı etkisini ampirik olarak test etmektedir. Üçüncü ve son olarak, organizasyonların kültürel anlamda tek boyutlu ve entegre bir yapıdan meydana gelmektense kültürel yönden çeşitliliğin, farklılaşmanın ve ayrışmanın kaynağı oldukları fikrini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, ilgili araştırma iş anlamlılığı ile algılanan kültürel çeşitlilik arasındaki ilişkinin örgüt kültürü ve iş anlamlılığı ilişkisine yönelik geleneksel modellere alternatif olarak geliştirilen teorik model dahilinde ampirik olarak incelenmesini kapsamaktadır.

Teorik Kapsam ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Sosyal bilimlerde anlamlılık kavramına yönelik bakış açısı, Aristoteles'in psikolojik anlamda iyi oluşun mutlulukla ilişkili (eudemonik) yönlerini gerçekleştirme anlayışına dayanmaktadır (Barrick vd., 2013). Dolayısıyla, örgütsel davranış ve yönetim alanlarındaki araştırmalar, mutluluk ve zevk gibi deneyimlerin bilişsel anlamda değerlendirilmesine odaklanan zevk-odaklı (hedonik) iş davranışı yaklaşımlarını geliştirdikçe (Monnot ve Beehr, 2014), araştırmacılar giderek artan bir şekilde iş anlamlılığı kavramını iş tatmini, psikolojik iyi oluş, işe adanmışlık ve bağlılık gibi belirgin iş davranışlarına yön veren temel bir unsur olarak ele almaya başlamışlardır (Pratt ve Ashfort, 2003; May vd., 2004; Lips-Wiersma ve Morris, 2009; Rosso vd., 2010).

Bireyin kendi ideallerine ve standartlarına göre belirli bir iş amacına veya hedeflerine verdiği değeri ifade eden anlamlılık kavramı (May vd., 2004), işin birey için taşıdığı varoluşsal önemi veya amacı ile ilgili algısına dayanan bütünsel bir deneyimi kapsamaktadır. İnsanlar, yaşamlarında ve aynı zamanda iş hayatlarında sürekli olarak bir anlam veya amaç arayışı içerisindeyler (Cohen-Meitar vd., 2009). Bir psikiyatrist, nörolog ve Auschwitz'ten sağ çıkabilmiş birisi olarak Viktor Frankl, anlam kavramını insanları toplama kamplarında hayatta tutan şey olarak ifade ederek etkili bir mesaj vermiştir. “İnsanların hayatlarındaki temel ilgi odağı, zevk almak ya da acı çekmekten kaçınmak değil yaşamlarında bir anlam bulabilmektir.” (Frankl, 1963: 115). Viktor Frankl (1963)'in İnsanın Anlam Arayışı (Man's Search for Meaning) isimli etkili kitabından bu yana, iş anlamlılığı üzerine araştırmalar yönetimden örgütsel davranışa, ekonomiye, felsefeye, sosyolojiye, psikolojiye ve siyaset teorisine kadar çeşitli disiplinleri kapsayacak şekilde gelişim göstermiştir (Gill, 1999). İş anlamlılığının ne ifade ettiği hakkında kapsamlı ve tutarlı bir anlayış geliştirmeye yönelik yaklaşımların fazlalığı, çeşitli teorik ve metodolojik yaklaşımların geliştirilmesine ve beraberinde kavramın nasıl tanımlanması gerektiği üzerinde çok az fikir birliği sağlanabilmesine yol açmıştır (Rosso vd., 2010).

Örgütsel davranış alanında iş anlamlılığına yönelik literatür, ağırlıklı olarak işin anlamını bireydeki varoluşsal önemine ilişkin deneyimlerden kaynaklanan öznel algılar olarak ele alan psikolojik bir bakış açısına dayanmaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012). Psikolojik yaklaşıma göre iş ortamında deneyimlenen anlamlılık algısı, bireyin değerleri, inançları ve tutumları gibi anlamlılık kaynaklarını temel alan önemli bir psikolojik süreç olarak değerlendirilmektedir (Rosso vd., 2010). Diğer yandan, sosyolojik yaklaşım ise anlamlılığı bireylerin sosyal ve kültürel olarak şekillenen dünya görüşlerine ve değer sistemlerine dayanan öznel algıları olarak ele almaktadır (Rosso vd., 2010). Her ne kadar sosyolojik ve psikolojik bakış açıları, “bireylerin iyi oluşlarında işlerinin önemi” ortak temasını paylaşıyorlar da sosyolojik yaklaşım, kültürel bağlamı ve bireylerin sosyal etkileşimlerini daha fazla ön plana çıkararak farklılaşmaktadır. İş anlamlılığı üzerine Parsons sonrası sosyolojik yaklaşımı temel alan bu bakış açısı, organizasyonun bireylerarası etkileşimleri belirleyen ilişkisel yapıların şekillendirdiği sosyal bir ortam olduğunu, bununla birlikte örgütsel anlamda sosyal ve kültürel boyutların etkileşimlere yön verdiğini savunmaktadır (Gill, 1999). Dolayısıyla bireysel seçimler, eylemler ve iş anlamlılığı algısı da dahil olmak üzere özellikle algısal süreçler, temel olarak sosyal bütünleşme unsurları (çalışanların etkileşime geçme biçimleri vb.) ve kültürel unsurları (etnik köken, cinsiyet, sınıf ve yaş) içeren sosyal ve kültürel bağlam tarafından şekillendirilmektedir (Gill, 1999).

İşin algılanan anlamını etkileyen sosyal ve kültürel bağlamın anlaşılmasına yönelik sosyolojik temelli araştırma fırsatları çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Özellikle Rosso vd. (2010) tarafından ortaya konulan kapsamlı değerlendirmeye göre konuya ilişkin çok az ampirik çalışma bulunmaktadır. Gerçekleştirilecek çalışmalarda sosyal ve kültürel faktörlere daha fazla odaklanmak, bu faktörlerin bireylerde anlam algısına yönelik etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır (Rosso vd., 2010). Bu araştırma literatürdeki ilgili ihtiyaçları göz önünde bulundurarak, organizasyonların homojen ve tek-boyutlu bir kültürel yapıya sahip olduğu varsayımına dayalı geleneksel yaklaşımlara alternatif oluşturan iş ortamı içerisindeki farklılığın önemli bir göstergesi olarak kültürel çeşitlilik ve organizasyonların ilişkisel bağlamlarının kilit belirleyicisi olarak sosyal bütünleşme kavramlarına odaklanmaktadır.

Sosyal Bütünleşme ve İş anlamlılığı Arasındaki İlişki

Çalışanlar, sosyal bağlamları içerisinde kendi eylemlerini ve çevresindeki diğer bireylerin eylemlerini değerlendirmeye ve bunlara bir anlam yüklemeye yönelik motive olmaktadır. Sosyal unsurlar ve etkileşimler, çalışanların işlerinin anlamına yönelik algılarını şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, işin birey açısından anlamı özellikle iş ortamındaki diğer çalışanlarla arasındaki sosyal etkileşimler yoluyla inşa edilmektedir. İş ortamı içerisindeki sosyal bağlam, bireylerin anlam ürettiği yegâne alan olarak görülmektedir (Wrzesniewski vd., 2003). Bu çalışmada özellikle çalışanların psikolojik anlamda birbirine bağlılığını ifade eden sosyal bütünleşmenin (O'Reilly vd., 1989) artan etkileşim, iletişim, güvene dayalı ilişkiler, koordinasyon ve enformel bilgi ve deneyimleri paylaşma isteği gibi unsurlar için elverişli bir platform oluşturarak bireylerde anlamlılık algısını artırdığı öne sürülmektedir (Hirunyawipada vd., 2010; O'Reilly vd., 1989).

Sosyal anlamda bütünleşmiş bir organizasyonda, grup üyelerinin birbirine karşı duyduğu memnuniyet, gruba duyulan sempati ve sosyal etkileşimler, aidiyet duygusu ile birlikte uyum ve örgütsel destek deneyimini artırmaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Rosso vd., 2010; Hackman ve Oldham, 1976). Diğer bir açıdan bilgiyi işleme teorisi temel alındığında ise çalışanlar arasındaki etkileşimin artması ve yakın ilişkiler, üyelerin anlamlılık algıları üzerinde sosyal bir etki oluşturmaktadır; çünkü bireyler, işlerinin değeri, önemi ve etkisi hakkındaki görüşlerini sosyal bağlamları içerisinde yer alan diğer bireylerle bilgi alışverişine dayalı etkileşimleri aracılığıyla şekillendirmektedir (Wrzesniewski vd., 2003; Burkhardt, 1994). Ayrıca, sosyal ağ teorisi, sosyal bütünleşmenin çalışanların motivasyonlarını, başarıma duygularını, olanaklara erişebilmelerini, ortak çalışma vizyonlarını ve isteklerini olumlu yönde geliştirdiğini belirtmektedir (Sparrowe vd., 2001). Nitekim, çalışanlar üyesi oldukları geniş örgütsel topluluklar içerisinde güçlü bağlar ve yakın ilişkiler kurmaları halinde daha belirgin bir amaç hissiyatı, etki ve irade gücü geliştirebilmektedirler. Böylece buldukları ortama katkı sağladıkları hissiyatı güçlenmekte ve işe yönelik anlamlılık algıları artmaktadır (Rosso vd., 2010). Dolayısıyla araştırma kapsamında aşağıdaki ilgili hipotez önerilmektedir:

H1: Sosyal bütünleşme ile iş anlamlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Sosyal bütünleşme ile iş anlamlılığının pozitif anlam boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Sosyal bütünleşme ile iş anlamlılığının iş aracılığıyla anlam yaratma boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Sosyal bütünleşme ile iş anlamlılığının daha iyi bir amaca yönelik motivasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Kültürel Çeşitlilik ve İş anlamlılığı Arasındaki İlişki

Çalışanlar, çalışma alanları içerisindeki farklılaşmış ve çeşitli pek çok bireysel geçmiş tecrübelerle şekillenen kültürel göstergeleri içeren bir ortamda etkileşim süreçleri başlatmakta ve sosyal ilişkiler geliştirmektedirler (Alvesson, 2015). Bu kültürel çeşitlilik göstergeleri, çalışanlar arasında işle ilgili çıkarılan anlamların farklılaşmasına ve karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Her ne kadar Cardador ve Rupp (2010) örgüt kültürünün, üyelerin eylemleri ve deneyimleriyle ilgili anlam algılarını ve yorumlamalarını şekillendirdiğini belirtse de bu algısal süreç bireyler tarafından ortak bir anlam çıkarmaya yönelik olarak homojen bir biçimde oluşturulmamaktadır. Diğer bir deyişle, bütünsel bir örgüt kültürü yaklaşımının ortak anlam algısı şeklinde örgütsel bağlamı temsil ettiğini varsaymak gerçekçi bir bakış açısı değildir. Aksine, organizasyonların sosyal ve kültürel bağlamları, üyelerin sahip olduğu etnik köken, dini inanç, sosyal statü, yaş, cinsiyet ve uzmanlık gibi çeşitli kültürel karakteristikler arasındaki etkileşimlere göre şekillenmektedir. Bu araştırma özellikle, algılanan kültürel çeşitliliğin iş ortamında tutumlara yönelik farklılıklar yaratarak, ilişki çatışmaları artırarak, grup dışı üyelere yönelik davranışları farklılaştırarak ve çalışma grubundan veya organizasyondan ayrılma eğilimi oluşturarak çalışanların iş anlamlılığı algılarını olumsuz yönde etkilediğini savunmaktadır (Richard vd., 2004).

Sosyal sınıflandırma ve sosyal kimlik teorilerine göre kültürel çeşitlilik, sosyal etkileşimlerde kültürel engellere, olumsuz sosyal özdeşleşmeye, istenmeyen sosyal kimlik algısına zemin oluşturabilmekte ve bireyin faydalı olma inancını engellemesine, yaşamsal dengesine zarar vermesine ve organizasyonuna bağlılığını azaltmasına yönelik kendini sınıflandırmasına neden olabilmektedir (Richard vd., 2004; Pieterse vd., 2013; Harrison vd., 2002). Dolayısıyla kültürel çeşitlilik, işin birey açısından önemini ve değerini azaltmasına ve iş anlamlılığı deneyimi üzerinde olumsuz yönde bir etkiye yol açmaktadır. Yüksek kültürel çeşitlilik bağlamında, çalışanlar kendilerini ilişki anlamında ayrılmış, dışlanmış ve motivasyonları kırılmış hissetmekte ve dolayısıyla işe yönelik anlamlılık algılarını kaybetmektedirler. Bu anlamda araştırma kapsamında aşağıdaki ilgili hipotez önerilmektedir:

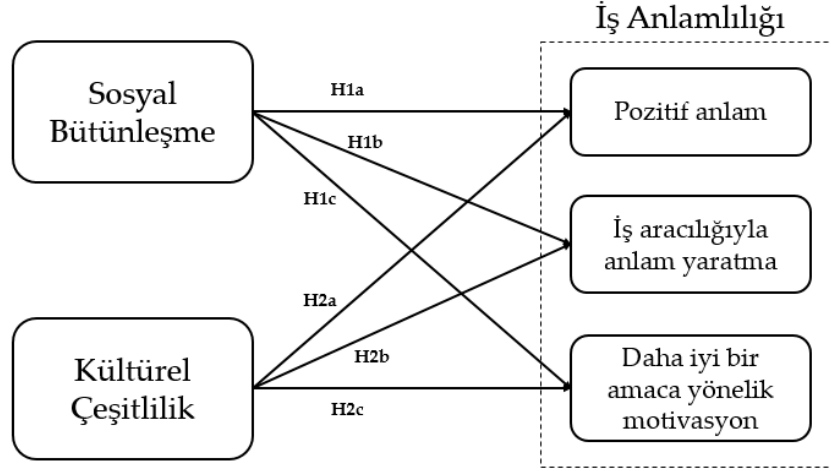
H2: Algılanan kültürel çeşitlilik ile iş anlamlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Algılanan kültürel çeşitlilik ile iş anlamlılığının pozitif anlam boyutu arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: Algılanan kültürel çeşitlilik ile iş anlamlılığının iş aracılığıyla anlam yaratma boyutu arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: Algılanan kültürel çeşitlilik ile iş anlamlılığının daha iyi bir amaca yönelik motivasyon boyutu arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 1’de kavramsal model ortaya konulmuş ve literatüre dayanarak önerilen hipotezler, modelde gösterilen ilişkiler doğrultusunda ampirik olarak test edilmiştir.



Şekil 1. Kavramsal Model

Yöntem

Örnek Kütle ve Ölçekler

Araştırma kapsamında tabakalı örnekleme yöntemi tercih edilmiş, İstanbul Sanayi Odası yönetiminden alınan plan listesi üzerinde ilgili örnekleme yöntemi uygulanmıştır. İstanbul ili, Türkiye ekonomisinde büyük paya sahip olan üretim ve servis sektörlerinin merkezi olduğu için çalışma kapsamında örnekleme havuzunun oluşturulması amacıyla tercih edilmiştir. Nitelikli 500 firmanın yer aldığı bir liste oluşturulduktan sonra, firmaların genel müdürleriyle telefonla iletişime geçilmiş ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. İletişime geçilen 500 firmadan 263’ü araştırmaya katılmayı kabul etmiştir.

Kumar vd. (1993), organizasyon içerisindeki rolü araştırma dahilindeki kavramlarla yakından ilişkili olmayan kaynaklar için cevaplama hatalarının daha yüksek olmasının muhtemel olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda iki yıl veya daha uzun süredir firmalarında çalışmakta olan yöneticiler ve uzman çalışanlar “anahtar bilgi kaynakları” olarak anket formlarını değerlendirmeleri için iletişime geçilmiştir (Kumar vd., 1993). Araştırmaya katılmayı kabul eden 263 firmadan 228’i anket formlarını cevaplandırmıştır. Araştırma verilerinin incelenmesinin ardından 228 anket formundan 12’si çıkarılmıştır. Böylece, analize uygun örnek kütle 216 firmadan oluşmaktadır. Örnek kütle, firma içerisinde farklı pozisyonlarda yer alan çalışanları içermektedir. Katılımcılar uzman çalışanlar (%35), uzman mühendisler (%24), departman yöneticileri (%16), ürün/proje yöneticileri (%11), teknik liderler (%8), firma sahipleri (%5) ve genel müdür (%1) pozisyonlarında görev yapmaktadırlar. Örneklem içerisinde yer alan firmaların %31’i imalat, %25’i finans ve bankacılık, %17’si yazılım ve danışmanlık, %7’si gıda ve içecek, %5’i elektronik, %5’i otomotiv, %4’ü kimyasal, %3’ü ilaç, %2’si enerji ve geriye kalan %1’i telekomünikasyon, tekstil ve lojistik gibi diğer endüstrilerde yer almaktadır.

Araştırmanın kavramsal modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezleri test edilebilmek amacıyla literatürde daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalardan alınan çok ifadeli ölçekler değişkenlerin ölçümlenmesinde kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin ölçümünde beşli Likert ölçeği tasarımı kullanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum).

İş anlamlılığı değişkeninin ölçümü için Steger vd. (2012) tarafından geliştirilen 10-ifadeli WAMI (*Work as Meaning Inventory*) ölçeği kullanılmıştır. Anlamlılık ölçeği; pozitif anlam (positive meaning), iş aracılığıyla anlam yaratma (meaning making through work) ve daha iyi bir amaca yönelik motivasyon (greater good motivations) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar altında yer alan örnek ifadeler şu şekildedir: “Tatmin edici bir amacı olan bir iş bulduğumu düşünüyorum.”, “İşim, etrafımdaki dünyayı anlamlandırmama yardımcı oluyor.”, “Yaptığım iş daha iyi bir amaca hizmet ediyor.”

Sosyal bütünleşme değişkeninin ölçümü için Podsakoff ve MacKenzie (1994) tarafından geliştirilen ve Podsakoff vd. (1997) çalışmasında da kullanılan 3-ifadeli ölçek kullanılmıştır. Literatürdeki ortak görüş çerçevesinde sosyal bütünleşme kavramı çalışanların birbirlerine olan bağlılık yapılarını gösteren yakınlık dereceleriyle ölçülmektedir.

Kültürel çeşitlilik değişkeninin ölçümü içinse Harrison vd. (1998) tarafından geliştiren 6-ifadeli öz-bildirim ölçeği ve ayrıca milliyet, din ve uzmanlık ile ilgili üç ifade kullanılmıştır (örneğin, bulunduğum organizasyondaki çalışanlar uzmanlıklarına göre farklılaşmaktadır). Araştırma kapsamında çalışanların birbirlerine kıyasla algıladıkları kültürel çeşitliliğin rolünü incelediğimiz için algılanan kültürel çeşitliliğin öz-bildirim ifadeleriyle ölçülmesi tasarlanmış bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Araştırma verilerinin toplanmasından sonra, veri temizleme süreci izlenerek ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri değerlendirilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1984; Fornell ve Larcker, 1981). Bu anlamda, AMOS 20.0 istatistiksel analiz paket programı kullanılarak araştırma ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. Aşamalı bir süreç izlenerek diğer ifadelere göre düşük faktör yüklü veya çapraz yüklü olan problemli ifadeler modelden çıkarılmış ve modelin araştırma verileriyle iyi uyum gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ifadelerin önerilen .50 faktör yükü düzeyinin üzerinde olduğu (Hair vd., 1998) ve çapraz yüklü bir dağılım göstermeden ilgili faktörlere uygun şekilde dağıldıkları, böylece araştırma verilerinin uyuma geçerliliğine sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen ölçüm modeli araştırma verileriyle iyi düzeyde uyum göstermektedir ($\chi^2_{(113)}=235.46$, CFI=0.91, RMSEA=0.06).

Tablo 1’de araştırmadaki çok-ifadeli ölçeklerin güvenilirlikleri, faktör yapıları arasındaki korelasyonlar ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir. Göreceli olarak düşük ila orta düzeydeki korelasyonlar, ilaveten ayrışma geçerliliğinin de sağlandığına işaret etmektedir. Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirtildiği gibi her bir faktör yapısına ilişkin ortalama varyans değerlerinin (AVE) karekökünün faktör çiftleri arası korelasyon değerlerinden yüksek olması, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 1. Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

\bar{x}	σ		Değişkenler	1	2	3	4	5
3.57	.97	1	Pozitif anlam	(.82)				
3.17	.87	2	İş Aracılığıyla Anlam Yaratma	.51***	(.82)			
3.31	.77	3	Daha İyi Bir Amaca Yönelik Motivasyon	.56***	.45***	(.75)		
3.35	.79	4	Sosyal Bütünleşme	.34***	.36***	.41***	(.84)	
3.21	.84	5	Kültürel Çeşitlilik	-.65***	-.32***	.23**	-.19*	(.77)
			CR	0.89	0.85	0.79	0.87	0.89
			AVE	0.68	0.67	0.57	0.70	0.59
			Cronbach’s Alpha	0.74	0.73	0.68	0.78	0.77

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

Diyagonal doğru AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir.

(CR: Bileşik Güvenilirlik, AVE: Açıklanan Varyans)

Cronbach's Alpha katsayılarını da içeren tüm güvenilirlik hesaplamaları, faktör yapılarına ilişkin ortalama varyans değerleri ve AMOS-temelli bileşik güvenilirlik (CR) değerleri Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen .70 eşik seviyesine yakın veya üzerinde değer almaktadır. Ölçeklerin tek-boyutlu bir yapıda ele alındığında yeterli güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca, ayrışma geçerliliğinin sınanması amacıyla çift-faktör model testleri gerçekleştirilmiştir (Bagozzi vd., 1991). Toplamda 10 model ve 20 çifte ilişkin karşılaştırmalar AMOS 20.0 programı kullanılarak incelenmiştir. Her bir modeldeki ki-kare değişimlerinin ($\Delta\chi^2$), kısıtlanmış ve kısıtlanmamış olarak anlamlı olduğu ($\Delta\chi^2 > 2 > 3.84$) ve ilgili yapıların ayrışma geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir.

Hipotez Testleri

Araştırmada önerilen modelin hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Tablo 2'de, path (yol) modelinin sonuçları ve uyum iyiliği indeksleri gösterilmektedir; böylece sosyal bütünleşme, algılanan kültürel çeşitlilik ve iş anlamlılığının boyutları arasındaki ilişkiler belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, sosyal bütünleşme ile iş anlamlılığı boyutları; pozitif anlam ($\beta = .35, p < .01$), iş aracılığıyla anlam yaratma ($\beta = .46, p < .01$) ve daha iyi bir amaca yönelik motivasyon ($\beta = .41, p < .01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir; dolayısıyla H1(a), H1(b) ve H1(c) hipotezleri desteklenmektedir. Diğer taraftan algılanan kültürel çeşitlilik ile iş anlamlılığının boyutları; pozitif anlam ($\beta = -.36, p < .01$) ve iş aracılığıyla anlam yaratma ($\beta = -.24, p < .05$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak şaşırtıcı bir biçimde algılanan kültürel çeşitlilik ile daha iyi bir amaca yönelik motivasyon boyutu ($\beta = .21, p < .05$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir; dolayısıyla H2(a) ve H2(b) hipotezleri desteklenirken H2(c) hipotezi desteklenememiştir.

Tablo 2. Path (Yol) Modeli Sonuçları

Hipotezler	Path (Yol)	β	Sonuç
H1(a)	Sosyal Bütünleşme → Pozitif Anlam	.35***	Desteklendi
H1(b)	Sosyal Bütünleşme → İş Aracılığıyla Anlam Yaratma	.46 ***	Desteklendi
H1(c)	Sosyal Bütünleşme → Daha İyi Bir Amaca Yönelik Motivasyon	.41***	Desteklendi
H2(a)	Kültürel Çeşitlilik → Pozitif Anlam	-.36***	Desteklendi
H2(b)	Kültürel Çeşitlilik → İş Aracılığıyla Anlam Yaratma	-.24**	Desteklendi
H2(c)	Kültürel Çeşitlilik → Daha İyi Bir Amaca Yönelik Motivasyon	.21**	Desteklenmedi
$\chi^2 (3) = 13.41, \chi^2/df = 4.47, IFI = .97, CFI = .97, RMSEA = .08$			

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Path katsayıları (β) standardize değerlerdir.

Araştırma verilerinin analizi gerçekleştirilmeden önce algılanan kültürel çeşitliliğin daha iyi bir amaca yönelik motivasyon boyutu da dahil olmak üzere iş anlamlılığının tüm boyutları üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olması beklendiği için elde edilen sonuç bu anlamda ilgi çekicidir. Elde edilen bulgular, tartışma ve sonuç bölümünde detaylı bir şekilde incelenmekte ve bu doğrultuda gelecek araştırma önerileri paylaşılmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada örgütsel yaşamın sosyal ve kültürel boyutlarını kapsayan ve çalışanların iş anlamlılığı algılarını şekillendiren unsurların teoriye dayalı olarak incelendiği kavramsal bir model geliştirilmiş; ilgili model 216 firmadan toplanan verilerle ampirik olarak test edilmiştir. Bu araştırmanın önemli bir teorik katkısı, literatürde kavramsal ve ampirik olarak incelenen iş anlamlılığı çalışmalarında en çok dile getirilen üç konuya değiniyor olmasıdır. İlk olarak, araştırma kapsamında literatürdeki dikkat çekici çağrılar göz önünde bulundurularak bireyler açısından işin anlamını şekillendiren çeşitli kaynakların eşzamanlı etkileri ampirik olarak incelenmiştir. Özellikle literatürde iş anlamlılığı kavramını inceleyen çalışmalara bakıldığında, genel eğilimin daha kapsamlı yaklaşımlar geliştirmek yerine bireylerde iş anlamlılığı algısına katkı sağlayan tekil faktörlerin veya süreçlerin

incelenmesi olduğu gör÷lmektedir (Rosso vd., 2010). İkinci olarak; araştırmada sosyal bütünleşme, algılanan örgütsel çeşitlilik ve algılanan iş anlamlılığı arasındaki ilişkilerin ampirik olarak test edilmesiyle çalışanların iş anlamlılığına yönelik algıları üzerinde pozitif ya da negatif yönde etkiye sahip olabilecek sosyal ve kültürel faktörlerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanmaktadır. Üçüncü ve son olarak bu araştırma, örgüt kültürünün homojen ve tek-boyutlu bir yapı olarak belirtilmesini eleştirmekte ve organizasyonları birçok bakımdan ve özellikle de kültürel yönden çoğulcu bir ortama sahip küçük topluluklar olarak ele almaktadır (Alvesson, 2015; Cardador ve Rupp, 2010). Çalışanlar arasındaki kültürel çeşitlilik algısı, göz ardı edilmemeli ve dolayısıyla ayrı bir şekilde değerlendirilmek yerine sosyal bütünleşme kavramı gibi sosyal faktörlerle birlikte eşzamanlı olarak incelenmelidir.

Sonuçlar, bireydeki iş anlamlılığı algısının kolektif bir biçimde geliştiğine işaret etmektedir; bu yönden organizasyon içerisinde çalışanlar arasındaki uyumu, yaratıcılığı ve desteği artıran bütünleşmenin ve aidiyet hissinin gelişmesiyle çalışanların psikolojik anlamda yakınlaşma ve birbirlerine bağlanma dereceleri iş anlamlılığı algılarını güçlendirmektedir (Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Sparrowe vd., 2001). Ayrıca elde edilen sonuçlar, ilginç bir biçimde organizasyonda sosyal bütünleşme sağlandığında, algılanan kültürel çeşitliliğin çalışanların işleri aracılığıyla daha iyi bir amaca katkı sağladıklarına dair algılarının arttığını ve bu yüzden çeşitlilik ortamını organizasyon için değerli bir kaynağa dönüştürmeye yönelik motive olduklarını göstermektedir. Nitekim, sınıflandırma-detaylandırma modeli (Van Knippenberg vd. 2004), çeşitli bireysel geçmiş tecrübelerin organizasyona zengin bilgi kaynakları, farklı bakış açıları ve yeni problem-çözme yaklaşımları kazandırdığını ortaya koymaktadır (Meyer vd., 2011). Bununla birlikte bilgi detaylandırma, birey açısından iş anlamlılığını arttırmak adına doğrudan kültürel çeşitlilik ile ilişki göstermemektedir, ancak çalışanların değerli bir anlam yaratma ortamının geliştirilmesi adına çeşitli bilgi kaynaklarının kullanılmasına yönelik yeterince bütünleşmiş ve motive olmaları gerekmektedir (Joshi ve Roh, 2009; Van Knippenberg vd., 2004).

Bu araştırma, sosyal bütünleşmeyle eşzamanlı olarak değerlendirildiğinde kültürel çeşitliliğin daha iyi bir amaca yönelik motivasyon boyutu üzerindeki olumsuz etkilerinin pozitif yöne çevrilebileceğini göstermektedir. Organizasyon içerisindeki gruplar arası ayrışmalar önlenerek çalışanların daha yakın sosyal etkileşimler kurmaya motive edilebileceği ve bu şekilde bilgi detaylandırmanın sağlanabileceği ortaya koymaktadır (Pieterse vd., 2013; Van Knippenberg ve Mell, 2016). Bu açıdan ilgili araştırma, iş anlamlılığını artırıcı unsurlarla beraber engelleyici unsurları da ampirik olarak inceleyerek bu konudaki mevcut teoriyi genişletmekte ve yöneticilerin özellikle kültürel çeşitliliğe sahip örgütsel bağlamalarda sosyal bütünleşmeyi sağlamaları gerektiğini göstermektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin çalışanlarına işleri aracılığıyla anlamlılık algısı yaratabilmelerine olanak sağlayacak sosyal aktiviteler ve enformel buluşmalar gibi sosyal anlamda birliktelik ve bağlılıklarını geliştiren imkanlar sunmaları da tavsiye edilebilir.

Araştırmaya İstanbul ilinde faaliyet gösteren kısıtlı sayıda firmanın dahil edilmesi ve araştırma birimlerinin belli bir zamandaki değerlendirmelerini yansıtan kesitsel bir araştırma tasarımının kullanılması bu çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı zaman dilimlerinde araştırma verilerinin toplanarak incelenebileceği boylamsal araştırma tasarımları tercih edilebilir. Bununla beraber ulaşılabilen örnek kütle büyüklüğu artırılarak elde edilen sonuçların temsil gücü ve genellenebilirliği artırılabilir. Ayrıca, farklı sektörler arasında karşılaştırmalı verilerin incelenebileceği tasarımlar kullanılabilir. Bunlara ek olarak gelecek çalışmalarda, iş anlamlılığının hem sosyal bütünleşme ile arasındaki ilişkide hem de kültürel çeşitlilik ile arasındaki ilişkide bireysel ve kolektif iş davranışlarının aracı etkilerinin incelenmesi ilgili araştırma konusunun genişletilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca, bahsedilen ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip unsurlar da gelecek çalışmalarda ampirik olarak incelenebilir.

Kaynakça

- Alvesson, M. (2015). Organizational Culture and Work İçinde Edgell, S., Gottfried, H., & Granter, E. (Eds.), *The SAGE handbook of the sociology of work and employment* (262-282): SAGE.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W., (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indexes for maximum-likelihood confirmatory factor-analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193-203.
- Bagozzi, R., Yi, Y., & Phillips, L. W., (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, 36(3), 421-458.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of management review*, 38(1), 132-153.
- Burkhardt, M. E. (1994). Social interaction effects following a technological change: A longitudinal investigation. *Academy of management journal*, 37(4), 869-898.
- Cardador, M. T., & Rupp, D. E. (2010). Organizational culture, multiple needs and the meaningfulness of work İçinde Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson M. F. (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (158-180): SAGE.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in developing human resources*, 11(2), 189-203.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Fornell C., & Larcker, D. F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning*, New York: Washington Square Press.
- Gill, F. (1999). The meaning of work: Lessons from sociology, psychology, and political theory. *The journal of socio-economics*, 28(6), 725-743.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., (1998). *Multivariate analysis*, Englewood: Prentice Hall International.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029- 1045.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1) 96-107.
- Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., & Blankson, C. (2010). Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. *Industrial marketing management*, 39(4), 650-660.

- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*, 36(6), 1633-1651.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of business ethics*, 88(3), 491-511.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & organization management*, 37(5), 655-685.
- ManpowerGroup (2015). Below the surface: Emerging global motivators and job search preferences, ManpowerGroup Solutions Report, May.
- ManpowerGroup (2016). The Human Age 2.0: Future Forces at Work. ManpowerGroup Report, January.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Meyer, B., Shemla, M., & Schermuly, C. C. (2011). Social category salience moderates the effect of diversity faultlines on information elaboration. *Small Group Research*, 42(3), 257-282.
- Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 204-218.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Methods*. New York, NY: McGraw Hill.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 34(1), 21-37.
- Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough, E. F., Hu, B., & Zhang, A. (2016). CEO Intellectual Stimulation and Employee Work Meaningfulness The Moderating Role of Organizational Context. *Group & organization management*, 41(2), 203-231.
- Pieterse, Nederveen, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of management journal*, 56(3), 782-804.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced "substitutes for leadership" scales. *Journal of applied psychology*, 79(5), 702-713.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of applied psychology*, 82(6), 974-983.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work İçinde K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (309-327): Berrett-Koehler Publishers.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of management journal*, 47(2), 255-266.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of organizational behavior*, 22(8), 849-869.

- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of management journal*, 44(2), 316-325.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career assessment*, 20(3), 322-337.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.