



Çanakkale Onsekiz Mart
Üniversitesi



9. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

3-5 Kasım 2022 ÇANAKKALE

BİLDİRİLER KİTABI

9. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI

3-5 KASIM 2022 - ÇANAKKALE

© Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz. Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarına aittir.

Düzenleyen

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Eser Adı

9. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı

Editör

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Derleyen

Arş. Gör. Hüseyin ORAK

ISBN

978-625-8278-24-8

Elektronik Yayın Formatı

PDF

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları
Yayın Seri No: 158

İnternet Adresi

www.odkcomu.com

DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. AŞkın KESER

Prof. Dr. AyŐegöl Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. Ayşe iğdem KIREL

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Prof. Dr. Cavide UYARGİL

Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Prof. Dr. Güler İSLAMOĞLU

Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Prof. Dr. Ömür Nezcın ÖZMEN

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

Dr. Elçin BAYRAKTAR KÖSE

Öğr. Gör. Yeşim MONUS

Arş. Gör. Hüseyin ORAK

Arş. Gör. Mert İNAL

Arş. Gör. Murat ÖZKAYA

Benan ARDA

Merve GÖZDE DURMAZ

SEKRETERYA

Arş. Gör. Hüseyin ORAK

Arş. Gör. Mert İNAL

Arş. Gör. Murat ÖZKAYA

Arş. Gör. Melike MUNTAŞ

Dr. Elçin BAYRAKTAR KÖSE

Benan ARDA

Merve GÖZDE DURMAZ

ÖNSÖZ

İnsan ve insanla ilgili türlü konuları kapsamına alan ve geçmişten günümüze önemini artırarak gelen disiplinler; pandemi, savaş gibi olumsuz etkenlere de maruz kalarak kuvvetli bir ivme ile gelişmeye devam etmektedirler. Bu bağlamda ilk olarak 2013 yılında düzenlenen ve günümüze kadar literatüre önemli katkıların sağlanmasına vesile olan Örgütsel Davranış Kongreleri; aynı zamanda genç bilim insanlarının heyecanını paylaşmak, ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlayacak araştırmaların yapılmasını teşvik etmek, alanında öncü bilim insanları ile genç araştırmacıları buluşturarak değerlendirme ve önerilerin bilimsel bir zeminde tartışılmasını sağlamak noktasında önemli bir işleve sahiptir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi olarak alanda önemli bir yere sahip olan Örgütsel Davranış Kongresi'nin 9.'suna ev sahipliği yapmanın heyecan ve gururunu yaşamının yanı sıra alanı besleyecek birçok araştırmanın dinleyicilerle paylaşılmasına, alandaki yeniliklerin tartışılmasına, duayen ve genç bilim insanlarının tanışmasına da vesile olmanın mutluluğunu paylaşıyoruz.

Kongremiz kapsamında kıymetli hakemlerimiz tarafından sunuma layık görülen 91 bildirinin 90'ı dört salonda paralel oturumlarla dinleyicilerle buluşmuştur. Çeşitli üniversitelerden 250'ye yakın bildirili ve bildirisiz katılımcının yer aldığı kongremiz kapsamında ilk gün nitel araştırma yöntemleri, aykırı ve kayıp gözlem verileri, ölçek geliştirme ve SSCI-SCI dergilerde yayın yapma konularında kapsamlı bir çalıştay düzenlenmiştir.

Değerlendirmeler çerçevesinde kongremizin gerçekleştirilmesinde desteklerini esirgemeyen Rektörümüz Prof. Dr. Sedat MURAT başta olmak üzere; üyelerimizin heyecanını paylaşan, deneyim ve değerlendirmeleri ile rehberlik eden saygıdeğer Kongre Danışma Kurulu Üyelerine, kongrenin sorunsuz ve en verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi adına büyük bir dayanışma ruhu ile fedakarca çalışan Kongre Düzenleme Kurulu Üyelerine, kıymetli görüşlerini esirgemeyerek bildirimleri değerlendiren Hakemlerimize ve katılımcılarımıza en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Prof. Dr. Pelin KANTEN
Kongre Dönem Başkanı

İÇİNDEKİLER

DANIŞMA KURULU	ii
DÜZENLEME KURULU.....	iii
SEKRETERYA.....	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KİŞİLİK AÇISINDAN ESNEK ÇALIŞMA DÜZENİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	1
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MESAJLARININ TASARIMINDA ZAMANSAL UZAKLIK, KURGULAMA DÜZEYİ VE DÜZENLEYİCİ ODAĞIN ROLÜ	11
ÇALIŞMA HAYATINDA TEVAZU KAVRAMI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA... 19	
YENGEÇ SENDROMU, ETİK VE SOSYAL SORUMLULUĞUN GERİ PLANA ATILMASINI TEŞVİK EDER Mİ? UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA.....	28
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ (2001-2022).....	40
ÇALIŞANLARIN KARIYER ARZUSUNUN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	53
YÖNETİM LİTERATÜRÜNDEKİ MİNDFULNESS MAKALELERİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ	64
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: YİYECEK-İÇECEK HİZMETİ (CATERING) SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	74
ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ÇEVİRİMİÇİ ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI	86
İŞ TATMİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ROLÜ: NİCEL VE NİTEL BİR ÇALIŞMA.....	96
ALGILANAN YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖZNEL KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	107
KÜMELEME ANALİZİ İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK TİPOLOJİLERİNİN BELİRLENMESİ.....	117
YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞYERİNDE GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	129

"NE KADAR ESNEK?" BİPOLAR BOZUKLUK TANISI ALMIŞ KİŞİLERİN İŞ YAŞAMINDAKİ ESNEKLİK İHTİYACI.....	140
GÜVENLİK KÜLTÜRÜ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ	151
DUYGULAR HAKKINDA KONUŞMA: YÖNETİCİ-ÇALIŞAN DİYALOĞUNA YENİ BİR PERSPEKTİF	162
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNDE ORTAK YÖNTEM VARYANSI: YÖK TEZ MERKEZİ VERİ TABANINDAKİ DOKTORA TEZLERİ ÜZERİNE SİSTEMATİK BİR İNCELEME.....	175
İŞ ÖZERKLİĞİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ	183
HİBRİT ÖRGÜTLERDE DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE KATKISI	193
YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞYERİNDE GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	209
İŞ MOTİVASYONU İLE KARIYER BEKLENTİSİ İLİŞKİSİ: X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN BİR İNCELEME.....	220
KONFORMİZM (UYMACI DAVRANIŞ): ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI.....	236
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞTE MUTLULUĞUN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	244
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLE KARIYER DEĞİŞTİRME NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALTERNATİFLERİN YETERSİZLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	257
COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNİN BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: YÜZ YÜZE, ÇEVİRİMİÇİ VE KARMA ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTTE EDİNİMSSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ, ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI, PSİKOLOJİK BELİRTİLER VE İŞE İLİŞKİN İYİ OLUŞ BAKIMINDAN BİR İNCELEME.....	268
YENİLİKÇİLİĞİ CESARETLENDİRMEDE DENEMEYE AÇIKLIĞI AKTİVİTE EDEN KOŞUL LİDERLİK DAVRANIŞI	279
TEKNOSTRESİN ÇALIŞANLARIN KARAR VERME STİLLERİNE OLAN ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: HAVAYOLU BAKIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	292
BİYOMİMETİK ORGANİZASYON VE BİYOMİMETİK LİDERLİK ÜZERİNE BİR SİSTEMATİK DERLEME	305
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARINDA DOĞRUSALLIK SORUNU: ETKİLEŞİM ADALETİNİN BİREYLER ARASI ÇATIŞMA ÜZERİNDEKİ "DOĞRUSAL OLMAYAN" ETKİSİNDE ADALETE KARŞI DUYARLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÖRNEĞİ.....	317

ÜNİVERSİTELERDE KURUMSAL İTİBAR: AKADEMİSYENLERİN İTİBAR ALGILARININ BELİRLEYİCİLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA	329
SOSYAL SORUMLU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR META ANALİZİ	340
KAMU KURUMLARINDA İÇ KONTROLÜN ÖRGÜTSEL SAPMAYA ETKİSİ.....	354
PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR META ANALİZİ	362
TOKSİK LİDERLİK İŞ YAŞAMININ VEBASI MI? TOKSİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN DUYGULARI VE İŞ TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ.....	372
İŞLETMELERDE ÇEVRE YÖNETİMİ VE İNOVASYON: GÖRGÜL ÇALIŞMALARA YÖNELİK BİR SİSTEMATİK DERLEME.....	385
MUTLULUK VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ.....	395
GELİŞİM KÜLTÜRÜ VE YARATICI TAKIM İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIĞA ETKİSİ: LİDER DESTEĞİNİN ARACILIK ROLÜ	408
AMO MODELİ ÇERÇEVESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLİŞKİSEL İŞ BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	422
MÜLTECİLERDE İŞ MUTLULUĞU: ÜLKE KARŞILAŞTIRMALI NİTEL BİR ARAŞTIRMA	436
ADALET ALGISININ ŞEKİLLENMESİNDE ‘ÖTEKİNİN’ KİM OLDUĞU NE KADAR ÖNEMLİ?	447
ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA	457
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEKLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ	468
GİRİŞİMCİ OLMA MOTİVASYONU VE KORKULARININ GİRİŞİMCİ OLMA EĞİLİMİ ÜZERİNE ETKİSİ.....	479
ETİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: AKADEMİK VE İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	492
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE İNCELENMESİ	508
İŞ BİÇİMLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ROLÜ.....	521

UZAKTAN ÇALIŞMA DÜZENİ İÇİN SANAL EKİP YETKİNLİK MODELİ GELİŞTİRİLMESİ.....	529
AHLAKİ ÇÖZÜLME KAVRAMINA İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ.....	541
İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	554
İŞYERİNİN RUHU OLUR MU? İŞYERİ MANEVİYATI LİTERATÜRÜNÜN KAVRAMSAL ANALİZİ	566
DİJİTAL ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ	578
DUYGUSAL DENGESİZLİK VE İZLENİM YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN YETENEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	590
YALIN LİDERLİK ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZ İLE İNCELENMESİ	602
AKADEMİSYENLERİN UZAKTAN EĞİTİMDE MESLEKİ MOTİVASYON UNSURLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	617
AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALGILARI: METAFORİK BİR ÇÖZÜMLEME	628
DİJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ.....	640
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ.....	652
ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI (ÖKA) ÖLÇEĞİNİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI.....	666
KAYIRMACILIK ALGISININ ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖZGÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	676
ETİK İKLİM, LİDERLE ÖZDEŞLEŞME VE GÖREV PERFORMANSI İLİŞKİSİ: ARACILI BİR MODEL.....	688
PATERNALİST LİDERLİĞİN POZİTİF ÖRGÜTSEL SAPMAYA ETKİSİ: MERMER SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	699
TÜRKİYE'DE CAM TAVAN ÜZERİNE YAPILMIŞ NİTEL ARAŞTIRMALAR ÜZERİNE BİR META-SENTEZ ÇALIŞMASI.....	709
MAHALLE BASKISINDAKİ "BASKI "HALA BURADA AMA "MAHALLE" NEREDE?	727
KİMİNLE ÇALIŞMAK İSTİYORUM?: KESİŞİMSELLİK YAKLAŞIMININ İŞ ARKADAŞI VE YÖNETİCİ TERCİHİNE YANSIMASI	735

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ (EMPLOYEE VOICE) YARARLI MI ZARARLI MI? İŞE BAĞLANMA VE İŞ PERFORMANSI AÇISINDAN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ.....	748
İŞYERİNDE SURİYELİ SIĞINMACI ÇALIŞAN OLMAK: SOSYAL KİMLİK KURAMI TEMELİNDE BİR ANALİZ	765
GİRİŞİMCİNİN AKLINDAN NE GEÇER? OYUN START-UP'LARINDA LİDERLİK TÜRLERİ.....	775
ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLARIN GERÇEKLEŞMESİNDE AYDINLIK VE KARANLIK KİŞİLİĞİN ETKİSİ: ÖZ-BELİRLEME TEORİSİNE DAYALI NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	785
İLETİŞİM İKLİMİ, İŞYERİ YALNIZLIĞI VE TEMEL PSİKOLOJİK İHTİYAÇLARIN TATMİNİ İLİŞKİSİNDE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERE BAKIŞ	802
HEMŞİRELERİN ROL STRESÖRLERİNE YÖNELİK ALGILARININ VE ROL STRESÖRLERİNİN OLASI SONUÇLARININ BELİRLENMESİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA.....	815
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACI ROLÜ	829
İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN SONUÇLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	840
ETİK LİDERLİĞİN BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ	853
ZAMANSAL LİDERLİK KAVRAMINA İLİŞKİN BİR BİBLİYOMETRİK ANALİZ.....	866
İŞ YERİNDE KUŞAKLARARASI İKLİM İLE ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİNİN İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK VE İLİŞKİSELLİK İHTİYACI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ.....	883
DİJİTALLEŞMEYE GENEL BİR BAKIŞ: WEB OF SCIENCE VERİ TABANINA DAYALI BİBLİYOMETRİK ANALİZ.....	899
POZİTİF SAPMA DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİNİ VE ARDILLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA	911
KÜÇÜLME SÜRECİNDE BENİMSENEN İK UYGULAMALARININ YÖNETİCİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA	925
İLHAM VEREN MOTİVASYON EXTRA ÇABA VE UZAKTAN ÇALIŞMA ADAPTASYONU.....	933
ÖZEL ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN MARUZ KALDIKLARI ÖĞRENCİ ZORBALIĞI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	947
PROAKTİF KİŞİLİK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE CİNSİYETE YÖNELİK AYRIMCILIK ALGISİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	961

MESLEK AŞKININ ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA	981
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK ANALİZ	996

KİŞİLİK AÇISINDAN ESNEK ÇALIŞMA DÜZENİ VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Arş. Gör. Nazım ŞEN

KTO Karatay Üniversitesi, nazim.sen@karatay.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Seçil KESKİN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, secilkeskin@ibu.edu.tr

Özet

Esnek çalışma düzeni, içinde bulunulan şartlara göre zaman ve mekân bağlamında çalışanların performansı üzerinde etkili olabilecek politika ve uygulamaları kapsamaktadır. Bu çalışmanın amacı esnek çalışma algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolünün incelenmesidir. Çalışmanın örneklemini yaş ortalaması 31.03 (S=7.86) olan 192 kadın ve yaş ortalaması 32.76 (S=9.73) olan 138 erkek olmak üzere toplam 330 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışmada; Kişisel Bilgi Formu, Esnek Çalışma Algısı Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Büyük Beşli Kişilik Envanteri veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. İşin yapısından kaynaklı esnekliğin duygusal tükenme ile arasındaki ilişkide dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluğun; duyarsızlaşma ile arasındaki ilişkide de uyumluluğun düzenleyici rolü görülmektedir. Zamansal esnekliğin duyarsızlaşma ile arasındaki ilişkide nevroitiklik; duygusal tükenme ile arasındaki ilişkide ise sorumluluğun düzenleyici rolü söz konusudur. Çalışma ile ilgili tartışma ve öneriler sunulmuş olup araştırma literatüre katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Esnek Çalışma Düzeni, Tükenmişlik, Kişilik*

1. Giriş

Esnek çalışma düzeni, "çalışanların, işin ne zaman ve nerede yürütüleceğini değiştirmesine izin veren resmi veya gayri resmi her türlü politika ve uygulama" olarak tanımlanmaktadır (Glass ve Estes 1997; Maxwell vd., 2006). Esnek çalışma düzeninin çalışanlar tarafından algılanan çalışan olumlu özelliklerin yanı sıra kariyer fırsatlarının gelişmemesi (Reilly, 2001; akt. Tietze ve Musson, 2003), iş yoğunluğu (Kets de Vries ve Balazs, 1997) ve tükenmişlik (Taşlıyan vd., 2017) gibi olumsuz özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Literatürde esnek çalışma düzeni ile tükenmişlik arasında yürütülen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Esnek çalışma düzenine bağlı olarak tükenmişlik gösteren çalışanların kişilik faktörleri açısından incelendiği çalışma bulgusuna ise rastlanmamıştır. Araştırma, esnek çalışma düzenine sahip çalışanların tükenmişliklerinin kişilik değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemeyi amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Esnek Çalışma Düzeni

Esnek çalışma; azaltılmış ya da belirli bir kalıba uymayan saatler, çeşitli uzaktan çalışma biçimleri veya sıkıştırılmış çalışma süresi dahil olmak üzere bir dizi çalışma modelini kapsayacak geniş bir anlamda kullanılmaktadır (Alis vd., 2006). Bu bağlamda esnek çalışma düzeninde mekânsal esneklik ve zamansal esneklik olarak iki boyut yer almaktadır (Rau ve Hyland, 2002). Mekânsal esneklik, çalışanın iş yeri dışında farklı ortamlarda çalışabilme opsiyonuna sahip olması durumudur. Zamansal esneklik ise mesai kavramının değişkenlik göstermesi olarak ifade edilmektedir.

2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, belirli bir iş tanımı çerçevesindeki kişilerle çalışan bireylerde ortaya çıkabilen duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve duyarsızlaşma sendromudur (Maslach ve Jackson, 1981). Duygusal tükenme, aşırı iş yükü ile başa çıkmak için işten duygusal ve bilişsel olarak uzaklaşmak için eylemleri harekete geçirir. Düşük kişisel başarı, iş yerinde kendini gerçekleştirememe/var olamama, düşük iş motivasyonunun ve her bir bireyin başarısızlığı ile ilgili olumsuz bir şekilde düşük özgüvenin bir özelliğidir (Cordes, Cynthia ve Dougherty, 1993). Son olarak duyarsızlaşma, kişinin kendine bakışından ziyade hizmet alan kişilere karşı olumsuz, alaycı ve duygusuz tutumlar benimsemesi olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson 1981). Bu nedenle duyarsızlaşma, iş stresine karşı işlevsel olmayan bir başa çıkma tepkisi olarak kavramsallaştırılır (Lewin ve Sager 2007).

Esnek çalışma düzenlemelerinin esas amaçlarından biri de çalışanların tükenmişliklerinin azalmasını sağlamaktır (Eaton, 2003) ancak bunun tam aksine tükenmişliğin arttığı durumlar da söz konusudur. Hayes ve diğerleri (2020) tarafından yürütülen çalışma, evden çalışmanın daha fazla stres yaratabileceğini ve bu durumun daha fazla tükenmişlikle sonuçlanabileceğini göstermektedir.

2.3. Kişilik

Kişilik, bireylerin davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını; durumlar ve zamanlar boyunca etkileyen benzersiz psikolojik nitelikleri tanımlamaktadır (Roberts ve Jackson, 2008). Costa ve McCrae (1980) kişiliğin boyutlandırmasını ilk aşamada nevroitiklik, dışa dönüklük ve deneyime açıklık olarak ifade etmişlerdir. Ardından bu boyutlara uyumluluk ve sorumluluk eklenerek beş faktörlü kişilik özellikleri oluşturulmuştur (McCrae, 1989; John ve Srivastava, 1999).

Barrick ve Mount (1991), Costa ve McCrae (1992) ile Goodstein ve Lanyon'a (1999) göre sorumluluk boyutu; görevleri planlama, organize etme ve yerine getirme arasındaki bireysel farklılıklarda yatmaktadır. Nevrotiklik boyutu; uyumsuzluk, nevroitliğe karşı uyum veya duygusal istikrarı değerlendirmektedir. Uyumluluk boyutu, kişilerarası ilişkilerle ilgilenen bireyler olarak tasvir edilmektedir. Dışadönüklük, kişilerarası etkileşimin yoğunluğunu değerlendirmektedir (Pervin,

1996). Son olarak yeniliğe açık olma; aktif bir hayal gücü, estetik duyarlılık, entelektüel merak, çeşitlilik tercihi gibi deneyime açıklığı tasvir eden çeşitli unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Costa ve McCrae, 1992).

Esnek çalışma kavramı, özellikle Covid-19 pandemisi ile daha sık gündeme gelmektedir. Covid-19 pandemi dönemiyle birlikte Türkiye’de birçok özel ya da kamu kurum ve kuruluşlarının esnek çalışma düzenine geçtiği görülmektedir. Bu araştırma; esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki tükenmişlik gibi olumsuz etkilerinin saptanması açısından önem arz etmektedir. Literatür bulgularına göre esnek çalışma ile tükenmişlik arasında yürütülen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle çalışmanın ilk amacı esnek çalışma düzeni ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemektir. İkinci olarak, esnek çalışma düzeni ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin kişilik alt boyutları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılması hedeflenmektedir. Çalışmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezler ele alındığında:

H₁: Esnek çalışma düzeni tükenmişliği yordamaktadır.

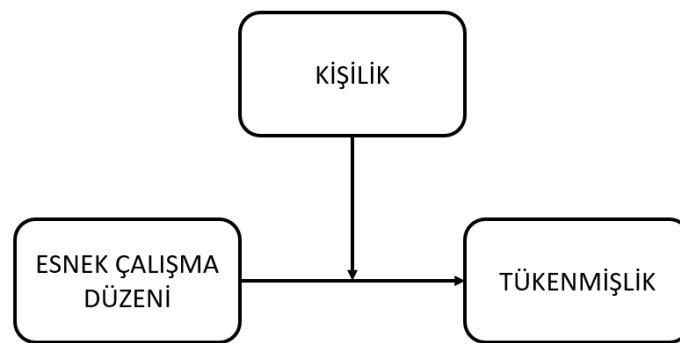
H₂: Esnek çalışma düzeni ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli

Esnek çalışma düzeni ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolünü gösteren araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada, Covid-19 pandemisi sebebiyle online anket yöntemi kullanılarak hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı statüsündeki 330 katılımcıya ulaşılmıştır. Çalışmada 192 (%58.2) kadın ve 138 (%41.8) erkek katılımcı yer almaktadır. Kadınların yaş aralığı 18-55 (Ort.= 31.03, S=7.86) ve erkeklerin yaş aralığı 19-59 (Ort.=32.76, S=9.73) aralığında değişmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Bu formda katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı gibi kişisel bilgilerin yanı sıra çalışılan sektör bazında iş ve işe bağlı esnek çalışma düzeni ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Esnek Çalışma Algısı Ölçeği: Akpolat ve Çetin (2020) tarafından geliştirilmiş olan Esnek Çalışma Algısı Ölçeği, 8 maddeden oluşmakta ve ölçeği işin yapısından kaynaklı esneklik ve zamansal esneklik (muğlaklık) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5’li Likert kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri .77; işin yapısından kaynaklı esneklik ile zamansal esneklik (muğlaklık) Cronbach Alpha değerleri her iki alt boyutta da .76 olarak bulunmuştur.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği: Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin Türkçe’ye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ölçek 22 madde ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 7’li likert olarak hazırlanmıştır ancak kültüre uyarlamasında 5’li olacak şekilde düzenlenmesi uygun görülmüştür. Test-tekrar test güvenilirliği için ise bulgular sırasıyla .83; .72 ve .67 şeklindedir.

Beş Faktör Kişilik Envanteri: Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Sümer ve Sümer (2005) tarafından gerçekleştirilen Beş Faktör Kişilik Envanteri 44 maddeden ve 5 alt boyuttan (nevrotiklik, uyumluluk, yeniliğe açıklık, dışadönüklük ve sorumluluk) oluşmaktadır. Türkçe formun uyarlanmasında Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının .64 ile .77 arasında değişim gösterdiği görülmektedir.

4. Bulgular

Esnek çalışma algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesinde kişiliğin düzenleyici rolünü saptamak amacıyla yapılan; Hayes (2013) tarafından geliştirilen düzenleyici analiz bulguları tablolarda gözükmemektedir.

Tablo 1: İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Dışadönüklüğün Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER		β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		,30	6,80	,04	,963	-13,0787	13,6960
İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik (X)		2,17	,56	3,81	,002	1,0500	3,2905
Dışadönüklük (W)		,18	,22	,81	,417	-,2608	,6276
Etkileşim Etkisi (X.W)		-,04	,01	-2,67	,007	-,0865	-,0132
	Düşük	,97	,15	6,16	,000	,6631	1,2844
Dışadönüklük	Orta	,67	,11	6,00	,000	,4537	,8955
	Yüksek	,42	,14	2,90	,003	,1374	,7133
			R	R ²	F	p	
Modelin Özeti			,39	,15	20,41	,0000	

Tablo 2: İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Sorumluluğun Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER		β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		-5,86	8,61	-,68	,496	-22,8160	11,0828
İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik (X)		2,47	,72	3,41	,000	1,0505	3,8974
Sorumluluk (W)		,35	,24	1,42	,153	-,1331	,8406
Etkileşim Etkisi (X.W)		-,05	,02	-2,56	,010	-,0935	-,0123
	Düşük	,88	,14	5,93	,000	,5930	1,1805
Sorumluluk	Orta	,62	,11	5,41	,000	,3962	,8482
	Yüksek	,35	,15	2,24	,025	,0442	,6711
			R	R ²	F	p	
Modelin Özeti			,34	,11	14,41	,0000	

Tablo 3: İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Uyumluluğun Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER		β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		,41	8,45	,04	,961	-16,2148	17,0348
İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik (X)		2,38	,67	3,55	,000	1,0645	3,7072
Uyumluluk (W)		,18	,24	,77	,441	-,2897	,6633
Etkileşim Etkisi (X.W)		-,05	,01	-2,68	,007	-,0897	-,0139
	Düşük	,88	,15	5,82	,000	,5855	1,1824
Uyumluluk	Orta	,57	,11	5,12	,000	,3529	,7934
	Yüksek	,36	,14	2,53	,011	,0819	,6460
			R	R ²	F	p	
Modelin Özeti			,40	,16	21,11	,0000	

İşin yapısından kaynaklı esnekliğin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönde yordayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak dışadönük, sorumluluk ve uyumluluğun duygusal tükenme üzerinde yordayıcı bir etkisi görülmemektedir. Öte yandan işin yapısından kaynaklı esneklik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluğun etkileşim etkisi anlamlıdır. Yani dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluğun işin yapısından kaynaklı esneklik ve duygusal tükenme arasında düzenleyici rolü görülmektedir. Düşük, orta ve yüksek dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluk puanlarına sahip bireylerde işin yapısından kaynaklı esneklik duygusal tükenmişliği yordamaktadır.

Tablo 4: İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkide Uyumluluğun Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER		β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		,83	3,92	,21	,832	-6,8860	8,5492
İşin Yapısından Kaynaklı Esneklik (X)		1,26	,31	4,05	,000	,6509	1,8777
Uyumluluk (W)		,02	,11	,24	,803	-,1931	,2493
Etkileşim Etkisi (X.W)		-,02	,00	-3,18	,001	-,0461	-,0109
	Düşük	,43	,07	6,20	,000	,2984	,5754
Uyumluluk	Orta	,26	,05	5,11	,000	,1635	,3679

	Yüksek	,15	,06	2,26	,024	,0195	,2814
			R	R ²	F	p	
Modelin Özeti			,49	,24	34,87	,0000	

İşin yapısından kaynaklı esnekliğin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönde yordayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak uyumluluğun duyarsızlaşma üzerinde yordayıcı bir etkisi görülmemektedir. Öte yandan işin yapısından kaynaklı esneklik ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide uyumluluğun etkileşim etkisi anlamlıdır. Kısacası uyumluluğun işin yapısından kaynaklı esneklik ve duyarsızlaşma arasında düzenleyici rolü görülmektedir. Düşük, orta ve yüksek uyumluluk puanlarına sahip bireylerde işin yapısından kaynaklı esneklik duyarsızlaşmayı yordamaktadır.

Tablo 5: Zamansal Esneklik ile Duyarsızlaşma Arasındaki İlişkide Nevrotikliğin Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER		β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		-5,77	2,77	-2,07	,038	-11,2330	-,3096
Zamansal Esneklik (X)		,62	,23	2,67	,007	,1661	1,0918
Nevrotiklik (W)		,46	,11	3,95	,000	,2360	,7022
Etkileşim Etkisi (X.W)		-,02	,01	-2,64	,008	-,0466	-,0068
	Düşük	,17	,08	2,10	,036	,0115	,3383
Nevrotiklik	Orta	,04	,06	,66	,507	-,0813	,1641
	Yüksek	-,11	,08	-1,41	,157	-,2837	,0460
			R	R ²	F	p	
Modelin Özeti			,27	,07	8,81	,0000	

Zamansal esnekliğin duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönde yordayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ek olarak nevroikliğin duyarsızlaşma üzerinde yordayıcı bir etkisi görülmektedir. Zamansal esneklik ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide uyumluluğun etkileşim etkisi de anlamlıdır. Kısacası nevroikliğin zamansal esneklik ve duyarsızlaşma arasında düzenleyici rolü görülmektedir. Nevrotiklik puanı düşük olan bireylerde zamansal esnekliğin duyarsızlaşmayı yordadığı görülmektedir.

Tablo 6: Zamansal Esneklik ile Duygusal Tükenme Arasındaki İlişkide Sorumluluğun Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER		β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		43,88	10,87	4,03	,000	22,4791	65,2862
Zamansal Esneklik (X)		-1,98	,89	-2,21	,027	-3,7554	-,2234
Sorumluluk (W)		-,81	,30	-2,63	,008	-1,4157	-,2064
Etkileşim Etkisi (X.W)		,05	,02	2,07	,038	,0028	,1024
	Düşük	-,41	,18	-2,24	,025	-,7717	-,0516
Sorumluluk	Orta	-,14	,13	-1,14	,254	-,4049	,1076
	Yüksek	,11	,18	,63	,526	-,2404	,4689
			R	R ²	F	p	
Modelin Özeti			,17	,03	3,47	,0163	

Zamansal esnekliğin duygusal tükenme üzerinde negatif yönde yordayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ek olarak sorumluluğun duygusal tükenme üzerinde yordayıcı bir etkisi görülmektedir. Zamansal esneklik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide sorumluluğun etkileşim etkisi de anlamlıdır.

Kısacası sorumluluğun zamansal esneklik ve duygusal tükenme arasında düzenleyici rolü görülmektedir. Sorumluluk puanı düşük olan bireylerde zamansal esnekliğin duygusal tükenmeyi yordadığı görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, algılanan esnekliğin tükenmişlik ile arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolünün ele alınması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluk düzeyi düşük çalışanlarda işin yapısından kaynaklı esneklik arttıkça duygusal tükenmenin de arttığı görülmektedir. Dışadönüklük puanı düşük olan bir birey içe dönük, karakteristik olarak çekingen, bağımsız ve sessiz; sorumluluk puanı düşük olan bir birey hedeflerine ulaşmak için dikkatsiz, amacı olmayan ve güvenilmez; uyumluluk puanı düşük olan bireyde ise egosantrik, rekabetçi, sınırlı ve diğerlerinin niyetlerinden şüpheli bir yapı temsil edilmektedir (Costa ve McCrae, 1992). Ek olarak sorumluluk düzeyi düşük çalışanlarda zamansal esneklik arttıkça duygusal tükenmenin de arttığı görülmektedir. Zamansal esneklik kavramı işin mesai dışında da sürdürülebilir olması ve bireyin özel hayatı içerisinde de iş yaşantısının devamlılığı olarak ifade edilebilir. Bir çalışanın iş ortamında çekingen, sessiz, dikkatsiz ve agresif bir profil sergilemesi işin yapısından kaynaklı ve zamansal esneklik faktörlerine bağlı olarak duygusal tükenme yaşamasına sebep olabilir. Literatür bulguları araştırmanın sonuçları ile desteklenmektedir. Pérez-Fuentes ve diğerleri (2019) tarafından yürütülen çalışmada, çalışanlarda tükenmişliğin dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk ile olumsuz yönde olduğuna yönelik bulgular yer almaktadır.

Nevrotiklik düzeyi düşük çalışanlarda ise zamansal esneklik arttıkça duyarsızlaşmanın da arttığı görülmektedir. Stresle baş edebilen ve rahat bir yapıya sahip çalışanlar, iş ve aile yaşamının iç içe olduğu durumlarda daha toleranslı olabilir. Mesai kavramının iş dışına sarkması bu kişiler için stres faktörü olmayabilir ancak bunun bir sonucu olarak çalışanlar, işe karşı tepkisiz ve işi umursamayan bir yapıyı temsil eden duyarsızlaşma davranışlarını arttırabilir. Literatürde düşük nevrotikliğe sahip bireylerin yüksek duyarsızlaşmaya sahip olduklarına yönelik herhangi bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Öte yandan Hayes ve diğerleri (2020) tarafından yürütülen çalışmada esnek çalışmanın daha fazla tükenmişliğe sebep olduğuna yönelik bulgular yer almaktadır.

Uyumluluk düzeyi düşük bireylerde işin yapısından kaynaklı esneklik arttıkça duyarsızlaşmanın da arttığı görülmektedir. Uyumluluk puanı düşük olan bireyler daha çok benmerkezci, hırslı/rekabetçi, agresif ve şüpheli bir yapıyı oluşturmaktadır (Costa ve McCrae, 1992). Çalışanın benmerkezci ve agresif bir yapıyı temsil etmesi ile iş tanımındaki belirsizlikler, mesai dışında da işe devamlılık, iş-aile hayatının iç içe geçmesi ve çalışma düzenindeki esnekliğe bağlı saat kavramının ortadan kaldırılmasının bir sonucu olarak iş ilişkilerinde ifadesizlik, önemsememe gibi duyarsızlaşma

davranışlarının ortaya çıkartıyor olabilir. Bu bulgu literatür ile de tutarlılık göstermektedir. Literatür incelendiğinde kişilik alt boyutu olan uyumluluktan düşük puan alan katılımcıların tükenmişliğe bağlı duyarsızlaşmadan yüksek puan aldıklarını görülmektedir (Bilge Tanar, 2020; Holman vd., 2018).

Sonuç olarak H₁ ve H₂ hipotezleri kısmen doğrulanmaktadır. İş hayatını kriter olarak aldığımızda çalışanların duygusal açıdan esnek çalışma düzeni içerisinde duygusal tükenme ve durumlar karşısında duyarsızlaşma gösterdikleri çalışmanın sonuçları içerisinde yer almaktadır. Esnek çalışma düzeni ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kişilik alt tiplerinin düzenleyici rolü söz konusudur. Öte yandan çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu çalışma özellikle pandemi şartları baz alınarak çalışma saati ya da çalışma yerine bağlı olarak esnek çalışma düzenine geçiş yapmış hizmet sektörü içerisinde yer alan katılımcılardan oluşmaktadır. Hizmet sektörü dışında kalan sektörler ile de alternatif çalışmaların yürütülmesi literatüre kazandırılması açısından önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Akpolat, T. ve Çetin, M. (2020). Esnek çalışma algısı ölçeği'nin geliştirilmesine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 18(1), 136-152.
- Alis D., Karsten L. and Leopold J. (2006) From gods to goddesses. *Times and Society* 15, 81–104.
- Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Benet-Martínez, V. and John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729.
- Bilge Tanar, A. (2020). Avukatların kişilik özelliklerinin mesleki tükenmişlikleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi (Adana Barosu örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Costa, P. T., Jr. and McCrae, R. R. (1980). Still stable after all these years: Personality as a key to some issues in adulthood and old age. In P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (Eds.), *Life span development and behavior* (Vol. 3, pp. 65–102). New York: Academic Press.
- Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1992). *NEO-PI-R: Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Eaton, S.C (2003) "If you can use them: flexible policies, organizational commitment, and perceived performance." *Industrial Relations*, 42 (2), 145-166

- Ergin, C. (1992). "Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154.
- Glass, J. L. and Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289–313.
- Goodstein, L.D. and Lanyon, R.I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13, 291-322.
- Hayes, S., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N. and Ray, H. E. (2020). "I'm not working from home, I'm living at work": Perceived stress and work-related burnout before and during COVID-19, 1-28.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. New York: Guilford.
- Holman, A., Gavrilescu, I. M., Muraru, I. D. and Petrariu, F. D. (2018). Alexithymia and the big five personality traits as predictors of burnout among medical students. *The Medical-Surgical Journal*, 122(3), 592-602.
- John, O.P. and Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives. L.A. Pervin & O.P. Johns (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- Kets de Vries, M.F.R. and Balazs, K. (1997) The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11–50.
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1216-1224.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*.2: 99-113
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1986) *Maslach burnout inventory* (2 nd. Ed.) Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologist Press.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. and MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*.
- McCrae, R. R. (1989). Why I advocate the five-factor model: Joint factor analyses of the NEO-PI with other instruments. In D. M. Buss & N. Cantor (Eds.), *Personality psychology: Recent trends and emerging directions* (pp. 237–245). New York: Springer-Verlag.

- Pérez-Fuentes, M. D. C., Molero Jurado, M. D. M., Martos Martínez, Á. and Gázquez Linares, J. J. (2019). Burnout and engagement: Personality profiles in nursing professionals. *Journal of clinical medicine*, 8(3), 286.
- Pervin, L. A. (1996). *The science of personality*. New York: John Wiley & Sons.
- Rau, B. L. and Hyland, M. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111–136.
- Roberts, B. W. and Jackson, J. J. (2008). Sociogenomic personality psychology. *Journal of personality*, 76(6), 1523-1544.
- Sümer, N. ve Sümer, H. C. (2005). Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği (Yayınlanmamış çalışma).
- Taşlıyan, M., Engizek, H. ve Gül, N. (2017). Tükenmişlik, iş tatmini ve esnek çalışma saatleri: Çalışan kadınlar üzerine bir çalışma. *Tübay Bilim Dergisi*, 10(2), 111-125.
- Tietze, S. and Musson, G. (2003). The times and temporalities of home-based telework. *Personnel Review*.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MESAJLARININ TASARIMINDA ZAMANSAL UZAKLIK, KURGULAMA DÜZEYİ VE DÜZENLEYİCİ ODAĞIN ROLÜ

Araş. Gör. Dr. Sevgi EMİRZA

Dokuz Eylül Üniversitesi, sevgi.bakar@deu.edu.tr

Prof. Dr. Gonca GÜNAY

İstanbul Bilgi Üniversitesi, gonca.gunay@bilgi.edu.tr

Prof. Dr. Alev KATRİNLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi, alev.katrinli@deu.edu.tr

Özet

Bu araştırma, örgütsel değişim iletişiminin etkinliğinin artırılması için örgütsel değişim mesajlarının içeriğinin nasıl tasarlanması gerektiğini incelemektedir. Kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak kuramlarını kullanan bu çalışmada, örgütsel değişimin zamansal uzaklığı, örgütsel değişim mesajında kullanılan kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak arasındaki uyumun mesajın etkinliğini arttıracığı ve böylece mesajı alan kişilerin örgütsel değişime karşı olan tutumlarının daha olumlu olacağı öne sürülmektedir. Bu savı test etmek için öğrencilerin üniversitede meydana gelen hayali bir örgütsel değişime karşı tutumları deneysel bir senaryo çalışması ile ölçülmüştür. Toplamda 256 katılımcı üzerinde yapılan analizler, oluşturulan örgütsel değişim mesajında kullanılan zamansal uzaklık, kurgulama düzeyi ve düzenleyici odağın uyumlu olmasının, bu unsurların uyumlu olmaması durumuna kıyasla, katılımcıların örgütsel değişime karşı daha olumlu tutum sergilemelerini sağladığını göstermiştir. Buna göre, örgütsel değişimin yakın bir gelecekte olması durumunda alt düzey kurgulama ve önleme odağına sahip mesajların, örgütsel değişimin uzak bir gelecekte olması durumunda üst düzey kurgulama ve yükselme odağına sahip mesajların bireylerin örgütsel değişime karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişim Mesajlarının Tasarımı, Kurgulama Düzeyi, Zamansal Uzaklık, Düzenleyici Odak*

1. Giriş

Günümüz rekabet ve piyasa koşullarına uyum sağlamak ve hayatta kalmak isteyen örgütlerin çeşitli örgütsel değişimlerden geçtikleri bilinmektedir. Örgütsel değişim yazını, örgütlerin değişim girişimlerinin başarısı için çalışanların desteğinin ve katkısının önemini vurgulamaktadır (Oreg vd., 2011). Örgütsel değişim sürecinde etkin bir iletişim yürütülmesinin çalışanların değişime olan desteğini kazanmaya olumlu etki edeceği belirtilmektedir. (Bordia vd., 2004a). Örgütsel değişim iletişiminin, çalışanların değişime yönelik tutumlarını şekillendirmedeki kritik rolüne rağmen,

değişim mesajlarının nasıl tasarlanacağı konusunda yazındaki çalışmalar yetersizdir (Bayraktar ve Kabasakal, 2020).

Yazındaki bu eksikliği gidermeyi amaçlayan bu araştırma, örgütsel değişimin parçası olan bireylerin değişime karşı tutumlarını olumlu yönde etkilemek için örgütsel değişim mesajlarının nasıl etkin şekilde tasarlanabileceğini araştırmaktadır. Kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak kuramlarından yola çıkarak örgütsel değişim mesajlarındaki üç unsurun- değişimin zamansal uzaklığı, değişim mesajının kurgulama düzeyi ve değişim mesajının düzenleyici odağı- uyumlu şekilde kullanılmasının mesajı alan bireylerin değişime karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyeceği öne sürülmektedir.

Kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak kuramlarını sentezleyerek ve bu sentezin örgütsel değişim açısından etkilerini inceleyerek mevcut araştırmanın yazına kuramsal olarak katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgütlerin değişim girişimlerinde değişim mesajlarını oluştururken kullanabilecekleri öneriler sunarak araştırmamızın alana pratik katkı yapacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Lewis ve Seibold (1998), örgütsel değişimin uygulanmasını bir iletişim problemi olarak kavramsallaştırmaktadır ve örgütsel değişimi iletişim yönüyle ele almanın örgütsel değişim girişimlerinin başarısına katkıda bulunacağını savunmaktadır. Çalışmalar örgütsel değişimin çalışanlarda belirsizlik hissini ve stresi arttırdığını (Schweiger ve Denisi, 1991) ancak bununla birlikte örgütsel değişim iletişiminin iyi ve kaliteli olmasının bireylerin değişim ile ilgili yaşadıkları belirsizlik ve kontrol eksikliği hislerini azalttığını ve böylece değişime karşı daha açık ve destekleyici olduklarını göstermektedir (Bordia vd., 2004b, Kramer vd., 2004; Allen vd., 2007).

Örgütsel değişim iletişiminin kalitesi, bir örgütün uygulanan örgütsel değişim hakkında *yararlı, yeterli ve zamanında* bilgi sağlama derecesini ifade eder (Wanberg ve Banas, 2000). Bu nitelikler, değişim iletişiminde kullanılan bilginin zamanlamasının ve içeriğinin önemini vurgulamaktadır. İknaya yönelik iletişim yazınındaki çalışmaların mesajların zamanlamasının ve içeriğinin etkisini açıklamak için kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak kuramlarını kullandıkları görülmektedir. Kurgulama düzeyi kuramı, bireyin herhangi bir olayı ya da durumu zihinsel olarak kurgulama şeklinin o olay ya da duruma olan zamansal uzaklığına göre değişebildiğini ifade etmektedir (Trope ve Liberman, 2010). Buna göre, uzak gelecekte olan bir durumu bireyler daha üst düzey bir kurgulama ile yani daha soyut, genel ve kapsayıcı özelliklerine, temel nedenlerine ve amacına odaklanarak zihinsel olarak canlandırırılar. Diğer taraftan, yakın gelecekte olan bir durumu ise bireyler daha alt düzey bir kurgulama ile daha somut, spesifik ve duruma özgü detaylarına, uygulanabilme kolaylığına ve pratikliğine odaklanarak zihinsel olarak temsil ederler. Kuramın önerdiği bu ilişkiyi temel alan çalışmalar, zamansal uzaklık ve mesajın kurgulama düzeyinin uyumlu olmasının mesajların etkinliğini ve ikna ediciliğini arttırdığını göstermiştir. Örneğin, Fujita vd. (2008) bir

sonraki yıl (yüksek zamansal uzaklık) için ders seçimi yapacak öğrencilerin dersin temel özelliklerini vurgulayan üst düzey kurgulamaya sahip mesajları daha ikna edici bulduklarını, Kim vd. (2009) ise ileri tarihte yapılacak bir seçimde mesajında ideallerini ve hangi faaliyetleri neden yapacağını (üst düzey kurgulama) anlatan siyasi aday, yakın tarihte yapılacak bir seçimde ise mesajında faaliyetleri nasıl doğru şekilde uygulayacağını (alt düzey kurgulama) anlatan siyasi aday bireylerin daha ikna edici bulduklarını göstermiştir.

Mesajların ikna edici şekilde tasarlanmasında kullanılan bir diğer değişken ise düzenleyici odaktır. Düzenleyici odak kuramı, öz-düzenleme yaparken kullanılan iki farklı sistemden bahseder: ilerleme, gelişme ve olumlu kazanımlar elde etmeyi amaçlayan yükselme odağı ve güvende olmayı, yükümlülükleri yerine getirmeyi ve kayıpları önlemeyi amaçlayan önleme odağı (Higgins, 1997). Çalışmalar, mesajda kullanılan düzenleyici odağın zamansal uzaklık veya kurgulama düzeyi ile uyumlu olması durumunda mesajın etkinliğinin arttığını göstermektedir. Örneğin, Mogilner vd. (2008), bir reklam mesajını inceleyen bireylerin ürünü uzak bir gelecekte alacaklarsa elde edilecek olumlu kazanımları vurgulayan yükselme odaklı mesajları, yakın bir gelecekte alacaklarsa olumsuz özelliklerden kaçınabileceklerini vurgulayan önleme odaklı mesajları daha ilgi çekici bulduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışmalar kazanımları vurgulayan yükselme odağı ile üst düzey kurgulamayı ve olumsuz sonuçları vurgulayan önleme odağı ile alt düzey kurgulamayı beraber kullanan mesajların daha ikna edici olduğunu ve tutumları ve davranışları etkilemede daha etkili olduğunu göstermektedir (White vd., 2011; Cai ve Leung, 2020).

Doğru şekilde tasarlanmış mesajlar yoluyla bireylerin tutumlarını olumlu etkilemeyi ve onları bir konuda ikna etmeyi amaçlayan çalışmalar zamansal uzaklık ile mesajın içeriğinde kullanılan kurgulama düzeyi veya düzenleyici odağın uyumlu ve doğru şekilde kullanılması durumunda istenilen sonuçlara ulaşılabilirliğini göstermektedir. Uyumdan kastedilen mesajda tarif edilen durum ya da olayın yakın gelecekte gerçekleşmesi durumunda mesajdaki ifadelerin alt düzey kurgulamaya (olayın nasıl ve hangi yollarla yapılacağına dair duruma özgü detaylar) veya önleme odağına (önlenecek olumsuz sonuçlardan ve kayıplar) sahip olması, uzak gelecekte gerçekleşmesi durumunda ise üst düzey kurgulamaya (olayın neden ve hangi amaçlarla yapılacağı) veya yükselme odağına (elde edilecek olumlu sonuçlar ve kazançlar) sahip olması durumudur.

Mevcut araştırma, mesajların tasarlanması ile ilgili bu bulguların örgütsel değişim mesajlarına uyarlanabileceğini savunmaktadır. Araştırmamız, Wanderg ve Banas'ın (2000) örgütsel değişimin iletişim kalitesini ifade ederken üzerinde durduğu mesajların zamanlamasının ve içeriğinin mesajda kullanılan üç unsur olan zamansal uzaklık, kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak ile açıklanabileceği iddia edilmektedir. Buna göre, yakın gelecekte gerçekleşecek örgütsel bir değişimin iletişimde kullanılacak mesajların değişimin nasıl ve hangi yollarla yapılacağını (alt düzey kurgulama) ve bu

değişim ile önlenecek olumsuz sonuçları (önleme odağı) açıklaması bu üç unsur arasında uyumu temsil edecektir. Uzak gelecekte gerçekleşecek değişimin iletişiminde ise mesajların değişimin neden ve hangi amaçlarla (üst düzey kurgulama) yapılacağını ve bu değişim sayesinde kazanılacak olumlu sonuçları (yükselme odağı) açıklaması yine üç unsur arasındaki bir başka uyumu temsil edecektir. Bu açıklamalardan yola çıkarak örgütsel değişim mesajlarında bu üç unsurun uyumlu kullanılması durumunda, uyumlu kullanılmaması durumuna kıyasla, mesajı alan bireylerin örgütsel değişime karşı daha olumlu tutum sergilemeleri beklenmektedir.

Hipotez: Örgütsel değişimin zamansal uzaklığı, örgütsel değişim mesajının kurgulama düzeyi ve düzenleyici odağı arasında uyum olması bireylerin örgütsel değişim tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Buna göre, zamansal uzaklık az olduğunda alt düzey kurgulama ve önleme odağının birlikte kullanıldığı ve zamansal uzaklık çok olduğunda üst düzey kurgulama ve yükselme odağının birlikte kullanıldığı durumlarda örgütsel değişime karşı tutum daha olumlu olacaktır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Hipotez testi için 2 (zamansal uzaklık: yakın ya da uzak) x 2 (kurgulama düzeyi: alt düzey ya da üst düzey) x 2 (düzenleyici odak: önleme odağı ya da yükselme odağı) denekler arası bir deneysel araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırmaya toplamda 300 üniversite öğrencisi katılmıştır. Bunlardan dikkat sorusuna yanlış yanıt verenler ve boş bırakanlar çıkarıldığında geriye kalan 256 katılımcı üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %60'ı (153 kişi) kadındır ve %58'i (149 kişi) ikinci sınıf öğrencisidir.

Önceki çalışmaları (Lau ve Woodman, 1995) takiben senaryo çalışmasında üniversitede meydana gelmesi planlanan hayali bir değişim tasvir edilmiştir. Değişim kapsamında, üniversitenin aldığı karara göre öğrencilerin her dönem iki tane daha fazladan ders almaları gerektiği belirtilmiştir. Senaryoda bu ortak bilgiyi takiben verilen üniversitenin mesajında zamansal uzaklık, kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak manipüle edilmiştir. Zamansal uzaklık manipülasyonu için değişikliğin ya bir sonraki dönem (yakın gelecek) ya da bir yıl sonra (uzak gelecek) gerçekleşeceği belirtilmiştir. Kurgulama düzeyi manipülasyonu için mesajda ya değişimin asıl amacı (öğrencilere daha kaliteli eğitim sağlamak) ya da değişikliğin nasıl uygulanacağı (havuza 20 yeni ders eklenmesi ve bu seçimlik havuzu içinden derslerin seçilmesi) bilgisi verilmiştir. Düzenleyici odak manipülasyonu için mesajda ya elde edilecek olumlu sonuçlardan (öğrencilerin hayalindeki işi bulmalarına yardımcı olmak) ya da kaçınılması gereken olumsuz sonuçlardan (işsizliği önlemeye yardımcı olmak) bahsedilmiştir. Bu şekilde oluşturulan sekiz farklı senaryo koşuluna öğrenciler rastgele atanmıştır. Senaryoyu takiben öğrencilerin senaryodaki değişime karşı tutumları Herscovitch ve Meyer'in (2002) 6 soruluk değişime olan bağlılık ölçeği ile 7'li Likert tipi ölçek (1 = hiç katılmıyorum, 7 = tamamen katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür. Daha sonra öğrencilerden mesajda kullanılan üç unsura ait

manipülasyonlara dair manipülasyon kontrol sorularını yanıtlamaları istenmiştir. Bunun için katılımcılar 7'li semantik ölçek kullanarak okudukları mesajda değişimin zamansal uzaklığını (1 = *gelecek dönem*, 7 = *gelecek yıl*), mesajın kurgulama düzeyini (1 = *değişimin nasıl yapılacağı*, 7 = *değişimin amacı*) ve düzenleyici odağını (1 = *önlenecek olumsuz sonuçlar*, 7 = *elde edilecek kazanımlar*) değerlendirmişlerdir.

4. Bulgular

Öncelikle, yapılan manipülasyonların çalışıp çalışmadığının tespiti için manipülasyon sorularına verilen yanıtlar ANOVA ile analiz edilmiştir. Yakın gelecek koşuluna atanan katılımcılar ($M = 3.39$, $SS = 2.57$) uzak gelecek koşuluna atanan katılımcılara ($M = 4.56$, $SS = 2.51$) kıyasla üniversitedeki değişimin daha yakın bir tarihte olacağını belirtmişlerdir, $F(1, 254) = 13.60$, $p = .00$. Alt kurgulama düzeyine atanan katılımcılar mesajın değişimin daha çok nasıl yapılacağını ($M = 4.30$, $SS = 2.33$), üst kurgulama düzeyine atanan katılımcılar ise mesajın daha çok değişimin amacını ($M = 5.81$, $SS = 1.86$) vurguladığını raporlamışlardır, $F(1, 254) = 32.22$, $p = .00$. Önleme odağına atanan katılımcılar mesajın daha çok değişim ile önlenecek olumsuz sonuçları ($M = 3.82$, $SS = 2.50$), yükselme odağına atanan katılımcılar ise mesajın daha çok değişim ile elde edilecek olumlu kazanımları ($M = 5.71$, $SS = 1.79$) vurguladığını belirtmişlerdir, $F(1,254) = 48.06$, $p = .00$. Bu bulgular, senaryoda kullanılan manipülasyonların istenildiği şekilde ve yönde çalıştığını göstermektedir.

Hipotez testi için iki farklı analiz yapılmıştır. İlk olarak, katılımcıların değişime olan tutumları üzerinde üç-yönlü 2 (zamansal uzaklık) x 2 (kurgulama düzeyi) x 2 (düzenleyici odak) ANOVA analizi yapılmıştır. Ancak, üç-yönlü etkileşim etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur, $F(1, 252) = .00$, $p = .954$. Bunun üzerine, çalışmanın amacının mesajdaki üç unsur arasında uyum olması durumu ile uyumsuzluk olması durumunu kıyaslamak olduğu göz önüne alınarak ve önceki çalışmaları takiben (Fujita vd., 2008), farklı bir strateji ile hipotez testleri tekrarlanmıştır. Buna göre, senaryo koşulları uyumun olduğu (a. yakın gelecek-alt düzey kurgulama-önleme odağı ve b. uzak gelecek-üst düzey kurgulama-yükselme odağı) durumlar ve uyumun olmadığı diğer durumlar olmak üzere tekrar kodlanmış ve bu iki koşul bakımından katılımcıların değişime olan tutumları tekrar ANOVA analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları, unsurlar arasında uyumun olduğu mesajları okuyan katılımcıların ($M = 5.21$, $SS = 1.11$) uyumun olmadığı mesajları okuyan katılımcılara ($M = 4.81$, $SS = 1.47$) kıyasla senaryodaki değişime karşı daha olumlu tutum sergilediklerini göstermiştir, $F(1, 254) = 4.09$, $p = .04$. Ayrıca, unsurlar arası uyumun olduğu iki farklı koşulun ($M_a = 5.16$, $SS = 1.12$, $M_b = 5.27$, $SS = 1.11$) katılımcılarda benzer düzeyde değişime karşı tutum oluşturduğu bulunmuştur, $F(1, 62) = .17$, $p = .68$. Bu bulgular, araştırmanın hipotezini desteklemektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, örgütsel değişim iletişiminde kullanılan mesajların etkin şekilde tasarlanmasında önemli olacağı düşünülen üç unsur önerilmiştir. Buna göre, planlanan değişimin zamansal uzaklığı, mesajın kurgulama düzeyi ve düzenleyici odağının uyumlu şekilde kullanılmasının mesajların etkinliğini arttırdığı ve böylece mesajı alan bireylerin değişime karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyebildiği gösterilmiştir. Diğer bir deyişle, örgütsel değişimin yakın zamanda gerçekleşmesi planlanıyorsa değişim mesajlarının değişimin nasıl gerçekleştirileceğine dair detayları ve değişim sayesinde önlenecek olumsuz sonuçları birlikte vurgulamasının, değişimin uzak bir gelecekte gerçekleşmesi planlanıyorsa mesajların değişimin amacını ve değişim ile elde edilecek kazanımları birlikte vurgulamasının mesajı okuyan bireylerin değişime yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Bu araştırma örgütsel değişimin iletişimi alanına kuramsal ve pratik olarak katkıda bulunmaktadır. Örgütsel değişim iletişiminin kalitesinin değişim girişimlerindeki kritik önemine karşın bu iletişimde kullanılacak mesajların nasıl daha etkin şekilde tasarlanacağı konusunda yazında yeteri kadar bilgi yoktur. Araştırmamız, iknaya yönelik iletişim alanındaki bulgulardan yola çıkıp kurgulama düzeyi ve düzenleyici odak kuramlarını sentezleyerek ve bu sentezi örgütsel değişim alanında uygulayarak alana kuramsal açıdan katkıda bulunmuştur. Ayrıca, pratik açıdan bulgularımız çevresel belirsizliğin arttığı günümüz koşullarında örgütsel değişim ile yüz yüze kalan örgütlerin değişim girişimlerinde iletişimlerini tasarlamak için kullanabilecekleri yol gösterici öneriler sunmuştur.

Bu araştırmanın önemli bir kısıtı hayali bir değişim üzerindeki tepkileri ölçmesidir. Katılımcıların bu hayali duruma yeteri kadar dahil olmadıkları ve bu yüzden değişime karşı tutumlarının gerçeği yansıtmadığı düşünülebilir. Bunun için değişim mesajlarının etkisinin bir saha araştırmasında hali hazırda değişim sürecindeki çalışanlar ile test edilmesi bulguların güvenilirliğini arttırabilir.

Kaynakça

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Bayraktar, S., & Kabasakal, H. (2022). Crafting a change message and delivering it with success: An experimental study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 97–119.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004a). Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.

- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004b). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(3), 345-365.
- Cai, R., & Leung, X. Y. (2020). Mindset matters in purchasing online food deliveries during the pandemic: The application of construal level and regulatory focus theories. *International Journal of Hospitality Management, 91*, 102677.
- Fujita, K., Eyal, T., Chaiken, S., Trope, Y., & Liberman, N. (2008). Influencing attitudes toward near and distant objects. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(3), 562-572.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 474-487.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *The American Psychologist, 52*(12), 1280–1300
- Kim, H., Rao, A. R., & Lee, A. Y. (2009). It's time to vote: The effect of matching message orientation and temporal frame on political persuasion. *Journal of Consumer Research, 35*(6), 877-889.
- Kramer, M. W., Dougherty, D. S., & Pierce, T. A. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research, 30*(1), 71-101.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal, 38*(2), 537-554.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Annals of the International Communication Association, 21*(1), 93-152.
- Mogilner, C., Aaker, J. L., & Pennington, G. L. (2008). Time will tell: The distant appeal of promotion and imminent appeal of prevention. *Journal of Consumer Research, 34*(5), 670-681.
- Oreg, S., Vakola, M. ve Armenakis, A. 2011. "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies", *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461-524.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal, 34*(1), 110-135.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review, 117*(2), 440-463.

- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.
- White, K., MacDonnell, R., & Dahl, D. W. (2011). It's the mind-set that matters: The role of construal level and message framing in influencing consumer efficacy and conservation behaviors. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 472-485.

ÇALIŞMA HAYATINDA TEVAZU KAVRAMI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işılçay ÜÇOK

Doğuş Üniversitesi, disilay@dogus.edu.tr

Öğr. Gör. Gizem AKSU CAN

İstanbul Gelişim Üniversitesi, gaksu@gelisim.edu.tr

Özet

Tevazu kavramı; “kişinin, kendi imajını savunmak, onarmak ya da kendisini olduğundan daha iyi göstermek gibi bir zorunluluk hissetmeksizin ve kendine ilişkin bilgileri çarpıtmaksızın, kendi gücünü/sınırlılıklarını gerçekçi olarak görmeye istekli olması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı; işyerinde tevazu kavramının çalışanlar açısından algılanma biçimlerinin değerlendirilmesi, kavramın ortaya çıkmasına neden olabilecek bireysel/örgütsel öncüllerin tespit edilmesi, tevazu sahibi çalışanlara yönelik tepkilerin belirlenmesi ve tevazunun, günümüzdeki çalışma dinamikleri üzerindeki olası etkilerinin ortaya konulmasıdır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 15 kişiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve araştırmadan elde edilen veriler, tümevarımsal içerik analizi yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırma bulgularının, ulusal yazında örgütsel davranış alanında konuyla ilgili yapılan ilk nitel araştırma olması nedeniyle kuramsal yapıyı zenginleştireceğine ve çalışma hayatındaki yöneticilere yön göstereceğine inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Tevazu, Alçakgönüllülük, İşyerinde Tevazu*

1. Giriş

Tevazu kavramı; “kişinin, kendi imajını savunmak, onarmak ya da kendisini olduğundan daha iyi göstermek gibi bir zorunluluk hissetmeksizin ve kendine ilişkin bilgileri çarpıtmaksızın, kendi gücünü/sınırlılıklarını gerçekçi olarak görmeye istekli olması” (Exline vd., 2004; Yücel ve Arslantürk, 2019: 216) şeklinde tanımlanmaktadır. Gittikçe artan bir öneme sahip olmasına rağmen, bugüne kadar yapılan çalışmalarda tevazu kavramının çoğunlukla felsefe ve din alanındaki çalışmalara konu olduğu, psikoloji başta olmak üzere işletme/örgütsel davranış gibi alanlarda ise kavram üzerinde yeterince çalışma yürütülmediği görülmektedir. Alan yazındaki çalışmalara bakıldığında, tevazuya ilişkin, düşük bir ego durumu, bir duygu, kişinin yeteneklerini ve gücünü doğru bir şekilde değerlendirmesi, bir erdem, karakter gücü ya da kişilik özelliği gibi çok farklı kavramsallaştırmalara rastlanmaktadır (Weidman vd., 2016; Yücel ve Arslantürk, 2019). Tanımı noktasında bile tam bir uzlaşa sağlanamamışken, kavramın yapısını tam anlamıyla ölçebilecek

nitelikteki ölçüm araçlarının eksikliği, tevazu hakkındaki alan yazının oluşumu oldukça yavaş seyretmesine neden olmaktadır (Bhattacharya vd., 2017; Temiz, 2019).

Bu nedenle, bu çalışmada, tevazu kavramını tanımlama çabalarının, açığa çıkartan bireysel/örgütsel özelliklerin ortaya konulmasının, çalışma arkadaşlarının tevazu kavramına bakış açısının ve tevazunun çalışma hayatındaki olası sonuçlarına dair öngörülerde bulunulmasının, örgütsel davranış alanında gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Tevazu kavramı çoğunlukla “alçak gönüllü” kelimesiyle aynı anlamda kullanılmakta ve “kendi değerini olduğundan aşağı gösteren, başkalarını küçük görmeyen, büyüklenmeyen kimse” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Günlük konuşma dilinde ise tevazunun, özdeyiş ve atasözleri yardımıyla halk arasında sıklıkla kullanıldığı ve bazı durumlarda olumsuz (“fazla tevazu gösterme gerçek sanırlar”, “lüzumsuz tevazunun neticesi ahmaktan nasihat dinlemektir”) bazı durumlarda ise olumlu (“ağaç meyvesi olunca başını aşağı salar”, “alçak uçan yüce konar, yüce uçan alçak konar”) çağrışımlara zemin oluşturduğu görülmektedir. Tangney (2000) tarafından yapılan tevazu tanımında ise kavram, bileşenleri yardımıyla açıklanmış ve kişinin; (a) yetenek ve başarılarını doğru bir biçimde değerlendirmesi, (b) hatalarını, kusurlarını ve bilgi eksikliklerini kabullenebilmesi, (c) farklı fikir ve düşüncelere açık olması, (d) yetenekleri açısından sınırlılıklarının farkında olması, (e) kendi benliğine çok fazla odaklanmaması ve (f) diğer insanların/canlıların dünyaya olan katkılarını takdir etmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Kavramın çalışma hayatındaki yansımalarını konu edinen çalışmalara bakıldığında; Solomon (1999) tevazuyu, kişinin kendi performansını gerçekçi bir şekilde değerlendirirken diğer insanların da katkısını göz ardı etmemesi olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, çalışma ortamında tevazu kavramının ortaya çıkışını ve kurum performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada Vera ve Rodriguez-Lopez (2004), tevazunun, yöneticilerin, narsisizm, inatçılık ve aşırı özgüven gibi olumsuz özelliklerle, abartıdan uzak öz-değerlendirmeler arasındaki hassas çizgiyi ayırt etmelerine olanak tanıdığını ifade etmişlerdir (Yücel ve Arslantürk, 2019). Tevazunun, çalışan performansı ve kişilerarası ilişkiler üzerindeki olumlu etkilerini (iş birliği, yardımseverlik, fedakârlık, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) ifade eden çalışmaların (Owens vd., 2011; Owens vd., 2013) yanı sıra, söz konusu kavramın -özellikle sosyal roller söz konusu olduğunda- liderler için bir güçsüzlük göstergesi olabileceğini vurgulayan çalışmalar (Exline ve Geyer, 2004; Owens vd., 2011) da bulunmaktadır. Ancak genel bağlamda değerlendirildiğinde, çalışma yaşamında tevazunun gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde olumlu sonuçlara zemin oluşturduğu ve gerek liderler gerekse örgütler açısından tevazunun, bir rekabet avantajı kaynağı olarak kullanılabilmesi vurgulanmaktadır (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004).

Çalışma ortamında, kişilerin, tevazu kavramına yönelik algı/tutumlarının belirlenmesini, kavramı açığa çıkartan bireysel/örgütsel özelliklerin ortaya konulmasını, çalışma ortamındaki diğer kişilerin tevazu sahibi çalışana göstermiş oldukları tepkileri ve tevazunun çalışma hayatındaki olası etkilerine dair öngörülerde bulunulmasını amaçlayan bu araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1. Tevazu kavramına günümüz çalışanları tarafından nasıl bir anlam yüklenmektedir?
2. Çalışanların tevazu içinde olmalarına etki eden bireysel/örgütsel özellikler neler olabilir?
3. Tevazu sahibi çalışanların, kurumların iş performansı/çalışma dinamiği üzerinde ne tür etkileri olabilir?
4. İş yerindeki çalışma arkadaşları, bir çalışanın tevazu sahibi olmasına nasıl tepki vermektedirler?

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada çalışma grubunda yer alan kişilerin işyerinde tevazu kavramına yönelik düşünce/tutumlarını anlamak ve bu konudaki tecrübelerini değerlendirmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan ve günlük hayatta karşılaşılan fakat tam anlamıyla tanımlanamayan kavramları araştırmak için tercih edilen fenomenolojik (olgu) deseni (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 69) bu araştırmaya zemin oluşturmuştur. Araştırmada yer alacak kişilerin belirlenmesinde, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yoluna gidilmiştir. Veri toplama aracı olarak derinlemesine mülakatlar tercih edilmiş ve çalışma grubuyla yüz yüze/çevrim içi toplantılar yardımıyla görüşülmüştür.

Bu çalışmada, İstanbul ve Antalya’da ulusal & uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgütlerde tam-zamanlı olarak görev yapan 15 kişiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan 4 katılımcının 20-30 yaş aralığında, 4 katılımcının 30-35 yaş aralığında, 7 katılımcının ise 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışma hayatındaki kıdemleri 9 yıl; çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri 3 yıldır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yoğunluğunu eğitim sektörü çalışanları oluşturmakla beraber turizm ve hizmet sektöründe de katılımcılar da görüşmelere dahil edilmiştir.

Veri analizi sürecinde, elde edilen verilerin ayrıntılı olarak incelenmesine olanak sağlayan içerik analizinden faydalanılmıştır. Kısaca; katılımcılardan elde edilen ifade kalıplarının kodlanması, kategorilerin bulunması, temalar çerçevesinde düzenlenmesi ve yorumlanması aşamaları içerik analizine zemin oluşturmuştur (Miles ve Huberman, 1994).

Araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artırmak için, görüşme formunda yer alan soruların hazırlanması sırasında öncelikle bir kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda ifade edilen kategori ve temalardan belirli ölçülerde yararlanılmıştır (kavramsal

çerçeve). Bunun yanı sıra, araştırmacılar tarafından belirlenmiş olan tema ve kategoriler, çalışma grubunu oluşturan bazı katılımcılara gönderilerek kontrol etmeleri sağlanmış (katılımcı teyidi) ve aynı süreçte, söz konusu veriler, sosyal bilimler alanında çalışmaları olan uzman bir akademisyen tarafından incelenerek (uzman teyidi) çalışmanın geçerliliğine olumlu katkı sağlanmıştır. Ek olarak, katılımcılardan elde edilen ifade kalıpları üzerinde araştırmacılar ve iletişim/örgütsel davranış alanında çalışma yapan iki öğretim üyesinin ayrı ayrı yapmış oldukları kodlamalar karşılaştırılmış ve uyum oranının %80'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir (kodlayıcılar arasında görüş birliği).

4. Bulgular

Çalışma grubundan elde edilen veriler araştırma soruları doğrultusunda değerlendirildiğinde;

Araştırma Sorusu 1;

Katılımcılar, tevazu kelimesine; alçak gönüllülük, egodan arınma, hoşgörülü/affedici olma, yardımsever/fedakâr olma, sadelik/gösteriştan uzak olma ve başarı/yetkinlik anlamlarını yüklemişlerdir. Bu kavramlar kişisel yetkinlik ve kişilik olarak iki ana tema ve beş alt kategori altında toplanmıştır. Kişisel yetkinlik kategorisinde, alçakgönüllülük/kibirden uzak olmak, kendinin farkında olmak/tanımak, sadelik/gösteriştan uzak olmak ve başarı/yetkinlik başlıkları yer almaktadır. Kişilik temasında ise; yardımseverlik/fedakârlık ve hoşgörü/affedici olma başlıkları bulunmaktadır. Hoşgörü ve yardımseverlik temaları; katılımcıların çoğunun verdiği cevaplarda karşısındaki kişiye göre değiştiği için kişilik teması altına alınmıştır. Otuz yaşın üzerindeki katılımcılar tevazu kelimesinin, sadelik kelimesini çağrıştırdığını belirtmişlerdir. İşyerinde başlangıç/orta düzey kідeme sahip katılımcılar ise; hoşgörülü ve yardımsever olarak tanımladıkları kişileri, tevazu sahibi olarak nitelendirmektedirler.

Araştırma Sorusu 2;

Katılımcıların tevazuya zemin oluşturan bireysel ve örgütsel faktörlere vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda; bireysel özelliklere bakıldığında, farkındalık düzeyinin, aile yapısı/ebeveyn tutum ve davranışlarının, kişilik yapısı, sosyo-kültürel özelliklerin ve cinsiyetin, kişilerin tevazu sahibi olmalarında etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu belirtilen faktörler içinde katılımcıların içinde buldukları sektör fark etmeksizin “farkındalık” kavramının yoğun olarak vurgulandığı dikkati çekmiş ve kişinin, kendi yetkinlik ve becerileri dahil olmak üzere gerek çevresindeki insanların yetkinlikleri, hisleri, başarıları, başarısızlıklarının farkında olmaları gerekse belirli norm ve değerlerin farkında olmaları sonucunda tevazunun ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Tevazuya zemin oluşturan örgütsel özelliklere bakıldığında ise verilen yanıtların dört farklı kategori altında toplandığı görülmektedir. İki farklı kategori ve yedi farklı tema ortaya çıkmıştır. Katılımcılar sektör ve yaş aralığı fark etmeksizin, örgüt içinde rekabet ortamı arttırıldığında, tevazunun düştüğünü,

kişinin ister istemez yaptığı her işi- görev tanımında olsun olmasın- abartarak söyleme gereksinimi duyduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, başarı ve başarısızlıkların objektif kriterler doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiğini belirten katılımcılar, çalıştıkları ortamda rekabete dayalı örgüt kültürünün ve yönetim uygulamalarının, kişilerin eşitlik/tarafsızlık inançlarını olumsuz yönde etkilediğinin altını çizmişlerdir. Rekabete dayalı ilişkilerin değer gördüğü çalışma ortamında kişilerin sahip olsalar bile tevazu gibi özellikleri ön plana çıkarmaktan çekinebilecekleri belirtilmiştir. Yöneticilerin çalışma ortamındaki davranışlarında tevazu sahibi olmalarının gerek diğer çalışanlara rol model oluşturmada gerekse samimi/gösterişe dayanmayan duyguların ön plana çıkmasında rol oynayabileceği katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer konu başlığıdır.

Araştırma Sorusu 3;

Katılımcıların istisnasız tamamı, tevazunun kurumların iş performansı/çalışma dinamiği üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma ortamında tevazu sahibi kişilerin varlığının öncelikle bireysel mutluluk/motivasyon düzeyini artıracak ve en nihayetinde kişisel azim ve başarı artışının kurumun performansına ve gelişimine olumlu yönde yansıtacağını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, tevazunun ön planda olduğu çalışma ortamında kişiler arası iletişimin niteliğinin artacağı, kişilerin eksiklerini daha objektif bir biçimde değerlendirebilecekleri ve hataların/eksikliklerin eğitim imkanlarıyla telafi edilip en az seviyeye indirgenmesine olanak sağlanacağı ifade edilmiştir. Ek olarak, katılımcılar, tevazu sahibi kişilerin kolektif akılla birlikte hareket edebileceklerini, çalıştıkları kurumun ismini öne çıkarmaktan çekinmeyeceklerini, yaptıkları işten zevk alacaklarını ve gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım etmekten çekinmeyeceklerini belirtmişlerdir.

Araştırma Sorusu 4;

Çalışma arkadaşlarının, tevazu sahibi çalışana karşı verdikleri tepkileri katılımcılar, olumlu ve olumsuz tepkiler şeklinde ifade etmişlerdir. Verilen olumlu tepkilere bakıldığında; tevazu sahibi kişilere, kendi alanlarında bilgiye hâkim ve yetkin oldukları anlaşıldığında güven/saygı duyulduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, tevazu sahibi kişilerle daha kolay iletişime geçilebildiği ve bu kişilerin daha samimi görüldükleri için karşı tarafta güven duygusunu açığa çıkartabileceği belirtilmiştir. Rekabetçi ve gösterişe düşkün çalışanların çoğunlukta olduğu bir ortamda ise tevazu sahibi kişilerin “zararsız” olduğu düşünülebileceği ve onlara karşı herhangi bir olumsuz müdahalede bulunulmayacağı da altı çizilmiştir.

Tüm bu tepkilerin iş yerine/iş yerinde çalışan kişilerin bakış açılarına göre değişkenlik gösterebileceğini ve olumsuz tepkilerin; söz konusu kişilerin, çalışma arkadaşları tarafından politik davrandıkları, menfaat/çıkar ilişkisi içinde oldukları ya da olumlu bir izlenim yaratmak amacıyla tevazu gösterdiği düşünüldüğünde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Kişilerin tevazu sahibi olmalarına, “saflık”, “deneyimsizlik” ya da “eziklik” gibi olumsuz bir anlam atfedildiğinde ise bir takım olumsuz

davranışlara maruz kalabilecekleri ifade edilmiştir. Ek olarak katılımcılar, tevazu sahibi kişilerin, olumlu özelliklerinden dolayı zaman zaman iş yerlerinde daha fazla yetki/sorumluluk aldıklarını ve bu durumun kazançlarına olumlu yansıdığı durumlarda ise diğer çalışma arkadaşları tarafından kıskançlık, haset vb. olumsuz duygulara maruz kaldıkları belirtilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların tevazu kavramına yüklemiş oldukları anlamın tespit edilmesine yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda; katılımcıların söz konusu kavramı daha çok bir kişilik özelliği ya da olumlu bir eğilim olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Alan yazında tevazu kavramıyla ilgili çalışmalara bakıldığında kavrama yüklenen olumlu anlamların yanında birtakım olumsuz anlamların da atfedildiği görülmektedir. Sağlıksız tevazu olarak ifade edilen olumsuz tarafların ise düşük öz saygı ve kendini düşük/değersiz biçimde tasvir etme şeklinde açığa çıktığı ifade edilmektedir (Quiros, 2006). Çalışma grubundaki katılımcıların tevazuya olumsuz bir anlam atfetmemelerinin altında, kavramın birçok felsefi ve dini gelenekte önemli bir erdem olarak kabul edilmesinin payının olduğu düşünülmektedir. Exline ve Geyer (2004) tarafından ampirik bir çalışmada ise katılımcıların tevazuya dair görüşlerinin çoğunlukla olumlu olmasının, bu araştırma sonuçlarının alan yazınla tutarlılığını göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Çalışanların tevazu içinde olmalarına zemin oluşturan bireysel/örgütsel faktörlerin tespit edilmesine yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda; kişilerin tevazu sahibi olmalarında bireysel özelliklerin daha belirleyici olabileceği ifade edilmiş ve kişilik başta olmak üzere, içinde bulunulan aile yapısının/kültür özelliklerinin ve kişisel farkındalık düzeylerinin, tevazu duygularının açığa çıkmasında etkili olabileceği ifade edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında; Lee ve Ashton (2004), kişilikle ilişkili bazı özelliklerin beş faktörlü kişilik modeliyle yeterince açıklanmadığını öne sürmüşler ve samimiyet, dürüstlük, açgözlülüğten sakınma ve ölçülülük niteliklerini kapsayan dürüstlük-tevazu alt boyutunu ekleyerek HEXACO kişilik modelini ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra, kişilerin içinde yetiştikleri kültürel yapının tevazunun ortaya çıkmasında bir etmen olabileceği ve farklı kültürlerden gelen kişileri anlama yeteneğine sahip olmayı da bu bağlamda değerlendirebileceği ifade edilmektedir (Hook vd., 2016). Tevazunun açığa çıkmasında rol oynayan örgütsel özelliklere gelindiğinde ise katılımcılar; statü/ pozisyonların önemsenmediği/geçici olduğuna inanıldığı örgüt yapısının, rekabetten ziyade değerlerin ön planda tutulduğu yönetim uygulamalarının ve yönetici davranışlarının bu noktada belirleyici olabileceğinin altını çizmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; tevazu sahibi yöneticilerin, sadece öz-farkındalık düzeylerinin değil aynı zamanda etrafındaki insanları takdir etme, geri bildirimde bulunma ve büyümelerine izin verme gibi olumlu özelliklerinin yüksek olmasının, hem çalışanların yöneticilerine karşı şükran duymalarına hem de tevazu eğilimlerinin artışına neden olacağı

düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışma ortamının çevresel özelliklerinin/hissedilen sosyal baskının tevazunun ortaya çıkmasında belirleyici olabileceği; baskının yoğun olarak hissedildiği ve katı hiyerarşik ilişkinin yoğun biçimde şekillendiği kültürlerde kişilerarası ilişkiler arasındaki bağların zayıflayacağı ve birtakım değerlerin göz ardı edileceği ifade edilmektedir (Nielsen ve Marrone, 2018). Bu açıdan bakıldığında bu araştırmanın sonuçlarının alan yazındaki diğer çalışmaları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Tevazu sahibi çalışanların, kurumların iş performansı/çalışma dinamiği üzerindeki etkileri belirlemeye yönelik yanıtlar değerlendirildiğinde; katılımcıların tamamen olumlu sonuçlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Tevazu sahibi kişilerin çalıştıkları kurumun başarısına olumlu yönde katkı sağlayacakları bütün katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır. Ek olarak, tevazunun hissedildiği çalışma ortamında kişilerarası ilişkilerin kalitesinin artacağını ve birbirlerine objektif/samimi bir şekilde yaklaşmanın çalışma ortamındaki güvenlik hissini arttıracakları belirtilmiştir. Alan yazın incelendiğinde, Nielsen ve Marrone 'nin (2018) yapmış oldukları çalışmada, tevazunun, öğrenme/iş performansı üzerinde olumlu katkısının olduğunu ve hem kişilerarası ilişkileri hem de kişilerin duygusal esenlik düzeyini olumlu şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırma sonuçlarının yukarıda belirtilen çalışmaları desteklediği görülmektedir.

Katılımcıların, iş yerindeki çalışma arkadaşının tevazu sahibi olmasına verilen tepkiler değerlendirildiğinde; temelde ifade edilen tepkilerin iki gruba ayrıldığı; olumlu tepkiler olarak da saygı/güven duyma, rakip olarak görmeme ve başarılı bulma şeklinde açığa çıkacağı belirtilmektedir. Kişilerde tevazuyu ortaya çıkartan bireysel ve kişilerarası faktörler bir arada düşünüldüğünde, çalışma ortamında üstünlük taslamayan, arkadaşlarını küçük görmeyen ve kendi eksik yönlerini objektif bir biçimde değerlendirme becerisine sahip olan bir kişinin (Davis vd., 2011), çalışma ortamındaki diğer kişiler tarafından olumlu şekilde karşılanacağı düşünülmektedir. Bu noktada, kişilerarası ilişkinin sağlıklı şekillendiği bir çalışma ortamında kişilerin genel olarak birbirlerinin tutum/davranışlarına daha ılımlı yaklaşacakları ve tevazu sahibi çalışanlara karşı olumsuz bir tepki göstermeyecekleri beklenmektedir. Fakat katılımcıların olası olumsuz tepkileri dile getirmelerinin, bu araştırmanın önemli sonuçlarından biri olduğu düşünülmektedir. Özellikle, araştırmanın ilk sorusunda, tevazu kavramının tanımlanmasına yönelik olarak katılımcıların yapmış oldukları bildirimlerde hiçbir olumsuz tanımlamanın dile getirilmemiş olması, söz konusu kavrama atfedilen değer/ anlamın olumlu olduğunun bir göstergesidir. Daha önceki çalışmalara bakıldığında, mütevazı çalışanlara yönelik tepkilerin araştırıldığı bir bulguya rastlanmadığından, alan yazındaki çalışmalarla karşılaştırma fırsatı bulunmamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, mütevazı

çalışanlara verilecek olası tepkiler üzerine daha fazla araştırma yapma ihtiyacının olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulgularının, örgütsel davranış alanında oldukça az sayıda çalışmaya konu olan tevazu kavramının kuramsal yapısını zenginleştireceğine ve ulusal düzeyde çalışma hayatındaki kişilerin tevazu duygularını araştıran ilk nitel araştırma olması nedeniyle de alan yazına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Gelecek çalışmalarda araştırmacıların, tevazunun ortaya çıkmasına zemin oluşturabilecek bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra durumsal/kültürel öncüllerinin de araştırılmasının söz konusu kavramın çok yönlü yapısının derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Uygulamada ise; yöneticilerin, çalışma ortamındaki olumlu duyguların önemini fark etmelerine ve bu duyguları pekiştirecek yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesine imkân sağlanması beklenmektedir.

Kaynakça

- Bhattacharya, O., Chatterjee, A., & Basu, J. (2017). Humility: An emerging construct in moral psychology. *Psychological Studies*, 62(1), 1-11.
- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., & Emmons, R. A. (2011). Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225-234.
- Exline, J. J., Campbell, W. K., Baumeister, R. F., Joiner, T., Krueger, J., & Kachorek, L.V. (2004). Humility and modesty. C. Peterson ve M. Seligman (Ed.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification içinde* (s. 461-475). New York, NY: Oxford University Press
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114
- Hook, J. N., Farrell, J. E., Davis, D. E., DeBlaere, C., Van Tongeren, D. R., & Utsey, S. O. (2016). Cultural humility and racial microaggressions in counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 63(3), 269-277
- Lee, K., & Ashton, M.C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329-358.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.

- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C. ve Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. K. S. Cameron ve G. S. Spreitzer (Ed.), *Handbook of positive organizational scholarship içinde* (s. 260-272). Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Quiros, A. E. (2006). The development, construct validity, and clinical utility of the healthy humility inventory. (Yayımlanmamış doktora tezi). Texas A&M University, Texas
- Solomon, R. C. (1999). A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success. New York: Oxford University Press.
- TDK. (2022). Güncel Türkçe Sözlük. Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2022, <http://tdk.gov.tr/>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.
- Temiz, Y. E. (2019). Alçakgönüllülük dindarlık psikolojik iyi olma ve yaşam doyumu değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Weidman, A. C., Cheng, J. T. ve Tracy, J. L. (2016). The psychological structure of humility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), 153-178.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Yücel, E., & Arslantürk, G. (2019). Kendini unutmak: Psikoloji araştırmalarında tevazu. *Psikoloji Çalışmaları*, 39(1), 209-243.

YENGEÇ SENDROMU, ETİK VE SOSYAL SORUMLULUĞUN GERİ PLANA ATILMASINI TEŞVİK EDER Mİ? UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Burcu ÜZÜM

Kocaeli Üniversitesi, burcugokay@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi, Osman Seray ÖZKAN

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, osmanserayozkan@gmail.com

Özet

Yengeç sendromu; örgütsel ortamlarda rekabetçi bireyin kendisini umursadığı, bu nedenle de etkileşimde bulunduğu ortamın havasını soğutan olumsuz tutum ve davranışlardır. Rekabet odaklı gerçekleşen, ahlaki değerlere sahip çıkma kaygısı gütmeyen yengeç sendromu ile her türlü sektörde karşılaşılması muhtemeldir. Bu çalışmada yengeç sendromu kavramını açıklamak, etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma algısıyla nasıl bir ilişkide olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Mevcut ilişki, örgütsel alanda kavramın varlığına dikkat çekerek, ampirik araştırmaları genişleterek literatürde yer edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca yönetsel anlamda kavrama ilişkin farkındalık yaratmaktadır. İlgili değişkenlerin ilişkisinin varlığı açıklanırken kaynakları koruma teorisinden destek alınmıştır. Araştırmanın amacına yönelik yengeç sendromunun etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atacağı iddia edilmektedir. Söz konusu amaca yönelik nicel yöntem tercih edilerek, anket formu aracılığıyla verilere ulaşılmıştır. Bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada kolayda örnekleme tekniği benimsenmiştir. Araştırma modeli, Smart PLS-SEM ile test edilmiştir. Yengeç sendromunun etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atmayı teşvik ettiği belirlenmiş, pratik ve teorik çıkarımlarda bulunularak öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Yengeç Sendromu, Etik ve Sosyal Sorumluluğu Geri Plana Atma, Örgütsel Davranış.*

1. Giriş

Etiğe bakış açısı ülkelerin ekonomik gelişim seviyelerine, yasal ve politik düzenlemelere göre değişmektedir. Aynı zamanda çalışanların nasıl davranması gerektiği konusundaki beklentiler de etik algısı üzerinde etkili olmaktadır (Vitell ve Paolillo, 2004). Bu görüşü olumlu yönde geliştirmeye çalışan, etiğin ve sosyal sorumluluğunun önemini benimseyen organizasyonlar, çalışanlarının etik ve sosyal sorumlu davranmalarını teşvik edici uygulamaları hayata geçirirler (Weaver, 2004). Ancak bu uygulamalar tek başına etik ve sosyal sorumluluğu teşvik etmede başarılı olamayabilir. Örneğin uzun vadeli veya kısa vadeli kazanımlara odaklanmanın etik ve sosyal sorumluluk algısının yönünü

değiştirdiği ifade edilmektedir (Elias, 2002). Diğer taraftan kültürel boyutların etik ve sosyal sorumluluk perspektifi üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir (Jin ve Drozdenko, 2010). Parkes ve Davis (2013) etik ve sosyal sorumluluğun yönetiminde, yöneticilerin rolleri ile etik ve sosyal sorumluluğu engelleyen unsurları araştırmışlardır. Söz konusu araştırmaların kapsamı değerlendirildiğinde, kişilik özellikleri etik ve sosyal sorumluluk algısı üzerinde etkili midir? sorusu akla gelmiştir. Olumsuz kişilik özelliği olarak ele alınabilen yengeç sendromuyla, kültürel özelliklerden etkilenen (Üzüm ve Özdemir, 2022) rekabete duyarlı (Özdemir ve Üzüm, 2019), ahlaki çözülme ile pozitif ilişkili (Üzüm vd., 2022) bir kavram olarak karşılaşmak mümkündür. Ayrıca kavramın çalışan davranışlarını genellikle olumsuz yönde etkilediği iddia edilmektedir (Miller, 2019). Öyleyse yengeç sendromu, etik ve sosyal sorumluluk algısını etkileme gücüne sahip olabilir.

Organizasyonlarda olumsuz olarak tanımlanan davranışlar arasında; küçümseme, aşağılama, örgütsel kaynakları veya bilgiyi saklama, hakaret, bağırma, kendi hatasını örtbas etme, dedikodu çıkarma ve söylenti, iş arkadaşlarıyla iletişimden kaçınma ve dışlama sayılabilir (Pegues, 2018; Reich ve Hershcovis, 2015). İfade edilen iş davranışlarının etikten uzak olduğu görülmekle birlikte, sözü geçen davranışlara yengeç sendromunun etki ettiğini (Miller, 2019) belirtmek mümkündür. Bu araştırmada, yeni bir fenomen olan rekabet odaklı yengeç sendromuyla ilgili kısıtlı ampirik çalışma sayısını artırmak, kavramın keşfedilmeyen yönlerini açığa çıkarmak ve kavramı ulusal örgütsel davranış literatürüne tanıtmak amaçlanmaktadır.

Araştırmaya konu olan kavramlar, kaynakları koruma teorisiyle entegre edilerek; araştırmada etik ve sosyal sorumluluk algısının öncüllerinden birine ışık tutan yengeç sendromu incelenmektedir. Özellikle yeni bir fenomen olan rekabet odaklı yengeç sendromunun, etik ve sosyal sorumluluğun geri plana atılmasını teşvik ettiği düşünölmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

Bireyler kişisel kaynaklarını koruma eğilimindedir. Söz konusu eğilime açıklarken Kaynakları Koruma Teorisinden destek alınmaktadır (Hobfoll, 1989). Bireylerin temel motivasyonu; yaşamsal varoluşunu fiziksel olarak sürdürürken, başarı elde etme, kabul görme gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaktır. Birey davranışları bu temel ihtiyaçlar etrafında biçimlenir. Kaynakları Koruma Teorisine göre, birey için değer arz eden her şey kaynaktır (Hobfoll ve Ford, 2007). Bireyler kaynaklarını korumak, çoğaltmak ve kaynaklarının azalmasına engel olmak isterler. Kaynakların korunmasına yönelik motivasyon, yüzleşilen unsurlarla olumlu ya da olumsuz etkileşime veya sonuçlara neden olabilir (Üzüm ve Özkan, 2022).

Kaynakların azalması, değer verilen unsurların kaybedilmesi veya kaybedileceğine dair inanç sonunda stres yaşanması söz konusudur (Ford, 2009). Stresin olumsuz yönde artışı kaygıya neden olabilir. Kaygı ve stres, yengeç sendromunu besleyen unsurlardır (Özdemir ve Üzüm, 2019). Yengeç

sendromuna göre kaynaklar sadece kişinin kendisinde olmalıdır (Üzüm ve Özkan, 2022). Kendine odaklanan birey yengeç sendromunun etkisiyle tutum ve davranış geliştirir.

Yengeç sendromu kültürel bağlamda siyah ve beyaz tenliler arasındaki rekabeti özetlerken, mağdur olan tarafın siyah tenliler olduğunu ve onların beyaz tenli olan bireyler tarafından engellenmelerine yönelik eylemleri tanımlar (DeGruy, 2003). Bu karakteristik yapıyı, kaynakları koruma teorisi kültürel değerler açısından açıklamaktadır (Hobfoll ve Ford, 2007). Kavramı McPhail (2010) “ezilenleri daha da ezmek” olarak tanımlarken; Bulloch (2013) herkesi aynı seviyede kalmaya zorlayan düşünce olarak yorumlar. Yengeç avlayan balıkçıya ait bir metafor olarak yengeç sendromu (Özdemir ve Üzüm, 2019); kendinden başkasını aşağıya düşürmeye niyetli rekabeti ortadan kaldıran ve bireyin değerli gördüğü kaynaklara erişmesine yardımcı olan davranışların tamamını içerir (Üzüm ve Özkan, 2022). Amaç, kişisel yaşam kalitesinin istenilen seviyede tutulabilmesidir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen davranışların etik ve sorumluluk kaygısı taşımayacağı düşünülmektedir. Etik; insani değerlerin temel alındığı birey veya grup refahını önemseyen ahlaki ilkeler ve normlar (Grbac ve Loncaric 2009) çerçevesinde şekillenen, sosyal çevre tarafından kabul gören bireysel davranışları tanımlar (Valentine ve Fleischman, 2008). Aristo, insani değerlerden bireysel erdemin ve dürüstlüğün önemli olduğu; bu iki unsurun sosyal sorumluluğu beslediğini ifade etmektedir (Solomon, 2004). Kısaca organizasyonlarda çalışanlar, etik standartlar ve normlara uygun bir şekilde davranışlarını düzenler (Valentine ve Fleischman, 2008). Etik ve sosyal sorumluluğun kültürden, endüstriyel çevreden, profesyonel çalışma kabiliyetinden ve kişisel özelliklerden etkilenebileceği de belirtilmekle birlikte, etik ve sosyal sorumluluğun odak noktası tüm paydaşlara odaklanması ve elde edilen faydaların dengeli olmasıdır (Singhapakdi vd., 1996). Etik ve sosyal sorumluluğun, bireysel değerlerin örgütsel standartlarla örtüşerek toplumsal normlarla bütünleşmesi ve tüm paydaşların faydasına dokunacak kaynakları artırması beklenir.

Etik ve sosyal sorumlulukla ilgili araştırmalar incelendiğinde; Jin ve Drozdenko (2010)’nun, örgütsel temel değerlerin etik ve sosyal sorumluluk ile örgütsel performans ilişkisini yönetici algıları üzerinden ele aldıkları görülmüştür. Valentine ve Fleischman (2008) da etik standartları, kurumsal sosyal sorumluluk ile yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluğun algılanan rolü arasındaki ilişkiler üzerinden incelemiştir. Parker ve Davis (2013) ise insan kaynakları yöneticilerinin, etik yönetimi ile ilgili rollerini ve onun yürütülmesini engelleyen faktörleri nasıl gördüklerine ilişkin algılarına yönelik araştırma yürütmüşlerdir. Giacalone vd. (2008) ise umut, (post) materyalizm kavramlarının etik ve sosyal sorumluluğu etkilemesine yönelik bir araştırma tasarlamışlardır. Vitell ve Hidalgo (2006) İspanya ve Amerika karşılaştırması yaparak kurumsal etik değerlerin, etik kuralların uygulanışının organizasyon performansını geliştirmesindeki rolünü örgütsel bağlılık ve bireysel değişkenler üzerinden ele almışlardır. Grbac ve Loncaric (2009) Hırvat; Vitell vd. (2010) İspanyol

yöneticilerin, etik ve sosyal sorumluluk algılarının organizasyon başarısını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Değerlendirilen araştırmaların büyük bir kısmının yönetici algıları üzerinden yürütüldüğü dikkat çekerken, Serrano Archimi vd. (2018) ise etik ve sosyal sorumluluğun bir çıktısı olarak sinizmi incelemişlerdir.

Elias (2002), muhasebe öğrencileri ve stajyerlerinin uzun vadeli kazanımlara odaklanmasıyla etik ve sosyal sorumluluk algısı arasında pozitif, kısa vadeli kazanımlara odaklanmayla negatif bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Etik ve sosyal sorumluluğun öncülü olarak kültürün ele alındığı görülmektedir (Vitell vd., 2003). Görüldüğü üzere etik ve sosyal sorumluluğun çıktıları ve öncülleriyle ilgili örnekler bulunmaktadır. Elias (2002) kazanımların süresine yönelik etik ve sosyal sorumluluk algısını, kişisel ahlak anlayışıyla ilişkilendirmiştir. Kaynakları korumanın birey açısından anlamı, onun nelerden vazgeçeceğine veya nelerden vazgeçemeyeceğine karar vermesinde etkilidir (Üzüm ve Özkan, 2022). Bireysel faydanın artırılması daha değerliyse, birey etik olmayan örgütsel davranışlara yönelebilir (Greenberg, 2002). Kişisel refahı üst seviyeye taşımada kullanılan tercihler yengeç sendromunun etkisinde gerçekleştirilebilir (Miller, 2019). Birey kazanımlarının boyutuna göre etik ve sosyal sorumluluğa önem verebilir veya geri plana atabilir. Bu doğrultuda hazırlanan hipotez aşağıda verilmiştir:

H₁: Yengeç sendromu, etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atmayı pozitif etkiler.

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, yengeç sendromu ile etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma değişkenlerini ele alarak, Bartın ilinde görevli bulunan ve banka çalışanlarını içeren bir modeli test etmektedir. Öne sürülen model, bahsedilen değişkenler üzerinden yürütülmüş ve 199 katılımcıdan elde edilen veriler kapsamında değerlendirilmiştir.

3.1. Amacı ve Önemi

Bu araştırma, hem etik ve sosyal sorumluluk algısının bir öncülü olan yengeç sendromunun çerçevesini genişletmeyi, hem de bu ilişkide yengeç sendromunun etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışma, yengeç sendromu ile etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma arasındaki doğrusal ilişkileri ortaya çıkarması ve yengeç sendromunun bilinmeyen yönlerine ışık tutması bakımından önem arz etmektedir.

3.2. Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Bartın ilindeki bankalarda tam zamanlı olarak en az bir yıl çalışan personellerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, bu bankalarda çalışan ve rastlantısal olarak seçilen katılımcılardır.

Analizler öncesi değişkenler üzerinde yapılan incelemeler neticesinde, sekiz dikkatsiz katılımcı yanıtları (örneğin, doğum yerim Venüs'tür ifadesi için lütfen kesinlikle katılmıyorum'u seçin) ile aykırı ve uç değerlerde toplanan on katılımcıya ait cevaplar veri setinden çıkarılmıştır. Analizlere 199 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir.

Örneklem sayısının yeterliliği için Hair vd. (2010) madde sayısının on katı rakamındaki kişi sayısına ulaşmayı önermektedir. Anket formunda demografik değişkenler dışında, dokuz madde yer almaktadır. Hair vd.'nin (2010) ifadesinden yola çıkarak, 199 katılımcıdan oluşan bir örneklemin yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Çalışmada anket uygulaması kullanılmış ve anket formu çevrimiçi olarak dağıtılmıştır. Anket formu; yengeç sendromu, etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma maddelerinden ve demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Katılım düzeylerini ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Yengeç Sendromu Ölçeği: Tek faktör ve beş maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Üzüm ve Özdemir (2020) tarafından geliştirilmiştir ($\alpha=.74$).

Etik ve Sosyal Sorumluluğu Geri Plana Atma Ölçeği: Ölçek, Etheredge (1999) tarafından geliştirilmiştir ($\alpha=.73$). Ölçeğin çeviri sürecinde, Brislin (1970) tarafından önerilen geri çeviri yöntemi kullanılmıştır. Ölçek iki faktörden (etik ve sosyal sorumluluğun önemi/geri plana atma) ve dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu araştırmada, dört maddeden oluşan etik ve sosyal sorumluluğun geri plana atılması boyutu kullanılmıştır.

4. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde betimleyici istatistikler, korelasyon değerleri, ölçüm modeli (Tablo 1) ve yapısal model (Tablo 2) sonuçları yer almaktadır. Ölçüm modeli ile yapısal modelin test edilmesinde, kısmi en küçük kareler-yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılmıştır.

Örneklemin ($n=199$) betimleyici istatistikleri incelendiğinde; cinsiyet bakımından %51'i erkek, %49'u kadın, medeni durum olarak %56'sı evli, %44'ü bekar, eğitim durumu açısından %65'i lisans derecesine sahip çalışanlardan oluşmaktadır.

Korelasyon değerleri bakımından, yengeç sendromu ($ort.=2.31$) ile etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma ($ort.=2.81$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=.18$; $<.01$).

Tablo 1: Ölçüm Modeli Sonuçları

İç Tutarlık Güvenirliği ve Birleşme Geçerliği				
Değişkenler	Madde	Faktör Yüğü	α	CR > AVE
Yengeç Sendromu (YS)	YS1	.85	.87	.90 > .65
	YS2	.84		
	YS3	.81		
	YS4	.89		
	YS5	.62		
Etik ve Sosyal Sorumluluğu Geri Plana Atma (ESSGPA)	ESSGPA1	.65	.70	.81 > .52
	ESSGPA2	.79		
	ESSGPA3	.71		
	ESSGPA4	.72		

Ayrışma Geçerliği

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			Fornell-Larcker	
Değişkenler	YS	ESSGPA	YS	ESSGPA
YS	.000	.000	(.81)	-
ESSGPA	.244	.000	.21	(.72)

Not: α = Cronbach's Alpha; CR = Birleşik Güvenirlik; AVE = Açıklanan Ortalama Varyans

Tablo 1'deki değerlere göre, yengeç sendromu ile etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma ölçeklerinin iç tutarlık güvenirliliğinin (α ve $CR \geq .70$), birleşme ($CR > AVE$) ve ayrışma ($HTMT < .85$; $AVE > r$) geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (Hair vd., 2011; Hair vd., 2019; Henseler vd., 2015).

Tablo 2: Yapısal Model Sonuçları

Model Özeti	R²	f²	VIF
Etik ve Sosyal Sorumluluğu Geri Plana Atma	.04	-	-
Yengeç Sendromu \square Etik ve Sosyal Sorumluluğu Geri Plana Atma	-	.05	1.00
Etki Katsayısı	β	t-value	p-value

Yengeç Sendromu □ Etik ve Sosyal Sorumluluğu	.21	3.28	.000***
Geri Plana Atma			

Not: *** $p<.001$; R^2 = Açıklanma Oranı; f^2 = Etki Büyüklüğü; VIF = Varyans Artırıcı Faktör; β = Standardize Edilmiş Katsayı

Tablo 2'deki bulgular, değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmadığını (Hair vd., 2014; Henseler vd., 2015), R^2 değeri açısından sonuç değişkeninin %.04 oranında açıklandığını ve f^2 bakımından ise yengeç sendromunun, sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin düşük olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988).

Sonuçlar incelendiğinde; yengeç sendromunun, etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma davranışı üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu ($\beta=.21$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, araştırmada ileri sürülen H_1 hipotezi desteklenmiştir.

5. Sonuç

Günümüz organizasyonlarındaki ahlaki sorunların çözümünde etik ve sosyal sorumluluğa anahtar görevi verildiği görülmektedir (Valentin ve Fleischman, 2008). Bu araştırma sonucunda; bireysel kaynakların korunmasına ilişkin motivasyonun, organizasyon kaynaklarının organizasyonun kendi tercihi olmayan bir şekilde korunmasını da motive ederek etik ve sosyal sorumluluğun geri plana atıldığı görülmektedir. Bu davranışa da yengeç sendromunun öncüllük ettiği belirlenmiştir.

Bu sonuç, örgütlerde yengeç sendromunun; ahlaki kayıtsızlığın, sosyal normların ihlaline ilişkin birey, grup etkileşiminde rol oynayan davranışları açıklama kabiliyetine sahip bir fenomen (Miller, 2019; Üzüm vd., 2022) olduğunu göstermektedir. Yengeç sendromu, stres, kaygı ve rekabet duygusunun baskın gelmesiyle, kişisel kaynakların öncelenmesini teşvik ederken etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atan olumsuz çıktılara neden olmaktadır.

Etik ve sosyal sorumluluğun kar ve verimlilik üzerinde önemli etkisinin varlığına rağmen (Grbac ve Loncaric 2009), yengeç sendromunun sosyal ilişkileri zedeleyen çalışma davranışlarına neden olduğu (Duffy vd., 2002) da bu araştırma sonucunda kanıtlanmıştır. Oumlil ve Balloun (2009) daha kolektif kültür yapısının bireysel kültüre, feminen kültür yapısının ise erkeksi kültüre göre daha fazla etik ve sosyal sorumluluğa önem verdiğini ifade etmiştir. Ancak Türk kültür yapısını barındıran bu araştırmanın örneğine göre etik ve sosyal sorumluluğa ilişkin sonuçlar örtüşmemektedir. Diğer taraftan Üzüm ve Özdemir (2022) kültürel boyutlardan güç mesafesinin yengeç sendromunu artırdığına dikkat çekmektedirler.

Grbac ve Loncaric (2009) bireysel özelliklerden biri olan yaşın etik ve sosyal sorumluluk algısı üzerinde etkisi olmadığını, ancak cinsiyetin bu algıda kadınlar lehine farklılık yarattığını

belirtmektedirler. Üzüm vd. (2022) yönetici yengeç sendromunun çalışan iş çabası üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Görüldüğü gibi yengeç sendromu olumlu çıktıyı negatif etkilemekte, bu araştırmada da olumsuz iş davranışı olan etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atmayı ise pozitif etkilemektedir.

Kişilik, iş davranışlarının en belirgin öncüllerinden biri olarak görülse de farklı oyuncuların devreye girmesi çalışan davranışlarında değişim yaratabilir (Furnham, 2018). Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin, etik ve sosyal sorumluluğa bakış açısını ve örgüt liderlerinin de kişisel etik değerlerini, toplumsal beklentilerin ötesinde daha ileri bir seviyeye taşıması gereklidir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından etik ve sosyal sorumluluk eğitimlerinin, sosyal sorumluluk hatta ödüllendirme politikalarının, denetim mekanizmalarının devreye sokulması tavsiye edilmektedir. Valentine ve Godkin (2016) etik politikaların çalışanların iş davranışlarıyla direkt ilgisi olabileceğini iddia etmektedir. Yengeç sendromunun diğer çalışanlarla olan rekabet nedeniyle terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanma sürecinden kaynaklanabilme ihtimali göz önünde bulundurularak, adil dağıtım politikalarının uygulanması, var olanların da etik ve sosyal sorumluluk perspektifinden yeniden düzenlenmesi önerilmektedir.

Bu araştırma ile yengeç sendromunun bireysel çıktısı, etik ve sosyal sorumluluğun bir öncülüyle olan ilişkisi ortaya konarak, literatüre katkıda bulunulmuştur. Yengeç sendromu hala keşfedilmeyi bekleyen yönleriyle literatürde doldurulması gereken büyük bir boşluğa sahip bir kavramdır.

Bu araştırma bazı kısıtlara sahiptir. İlki, araştırma yengeç sendromu ile etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atma olarak iki değişken üzerinden yapılandırılmıştır. İkincisi, çalışan algısının ölçüt olarak alınmasıdır ve yengeç sendromunun etik ve sosyal sorumluluğu geri plana atmaya etkisi incelenmiştir. Üçüncüsü, bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinden yürütülmüştür. Dördüncüsü kesitsel olarak kurgulanmıştır. Gelecek araştırmalar yöneticiler üzerinden yürütülebilir, ayrıca yengeç sendromunun olumsuz kişilik özelliği olduğu hatırlandığında beş faktör kişiliğin dahil edildiği araştırmalar tasarlanarak ilgili değişkenler karşılaştırılabilir. Gelecek araştırmalar psikolojik sözleşme, iş tatmini, birey-örgüt uyumu gibi daha kompleks değişkenlerle birlikte boylamsal olarak kurgulanabilir. Bu araştırmanın modelinde kültürel boyutlar kapsama alınabilir. Turizm, sağlık, üretim sektörü gibi spesifik örneklemeler üzerinde farklı araştırmalar tasarlanabilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünün artırılması sonuçların genellenebilirliğine katkıda bulunacaktır.

Yengeç sendromuyla kaynakların korunması motivasyonunun daha üst seviyede tutulmasına önem verildiğini (Miller, 2019), kısıtlı kaynaklara ulaşmanın ve onu elde tutmanın örgütsel veya toplumsal değerlerden daha üstün geldiğini (Özdemir ve Üzüm, 2019; Üzüm vd., 2022) söylemek mümkündür. Kişilik özelliği olarak sayılabilen yengeç sendromunun, ister yönetici ister çalışan olsun etik ve sosyal sorumlu davranmaktan kaçınmaya neden olduğu ortaya konmuştur.

Çalışan, kendi algısına göre kişisel çıkarlarını korurken aynı zamanda organizasyonun da çıkarlarını gözettiğini düşünmektedir. Elde edilen bu sonuç Hobfoll vd. (2018)'nin kaynakları koruma teorisiyle örtüşmektedir. Yengeç sendromunun kişisel kazançlarına odaklanarak insani değerlerden vazgeçmeyi göze aldığı düşünüldüğünde, günümüz yaşam ve iş koşullarında yengeç sendromunun hakim bir konuma gelerek iş davranışlarını değiştirebileceğine dikkat çekilmektedir.

Kaynakça

- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Bulloch, H. C. M. (2013). Concerning constructions of self and other: Auto-racism and imagining Amerika in the Christian Philippines. *Anthropological Forum*, 23(3), 221-241.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- DeGury, J. (2005). *Post traumatic slave syndrome: America's legacy of enduring injury and healing*. Portland: Joy DeGruy Publications Inc.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., and Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Elias, R. Z. (2002). Determinants of earnings management ethics among accountants. *Journal of Business Ethics*, 40(1), 33-45.
- Etheredge, J. M. (1999). The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure. *Journal of Business Ethics*, 18, 51-64.
- Ford, J. D. (2009). Prevention of traumatic stress disorders. In *Posttraumatic Stress Disorder*, Academic Press, 251-279.
- Furnham, A. (2018). Personality and occupational success. (Zeigler-Hill, V. & Shackelford, T.K. Eds.). *The SAGE Handbook of Personality and Individual Differences: Applications of Personality and Individual Differences*. Sage Reference, (pp. 537-551), doi: 10.4135/9781526451248.n23.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. and Deckop, J. R. (2008). On ethics and social responsibility: The impact of materialism, postmaterialism, and hope. *Human Relations*, 61(4), 483-514
- Grbac, B., and Lončarić, D. (2009). Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 143-158.

- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 985–1003.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., and Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., and Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Christian, M. R., and Marko, S. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. and Ford, J. (2007). Conservation of resources theory, In *Encyclopedia of Stress (Second Edition)*, 562-567.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., and Westman, M. (2018). conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Jin, K. G., and Drozdenko, R. G. (2010). Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 341-359.
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352-371.
- Oumlil, B. and Balloun, J. (2009). Ethical decision-making differences between American and Moroccan managers. *Journal of Business Ethics*, 84, 457–478
- Özdemir, Y. ve Üzümlü, B. (2019). Yengeç sendromu. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış* (ss.125-138). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Parkes, C., and Davis, A. J. (2013). Ethics and social responsibility—do HR professionals have the ‘courage to challenge’ or are they set to be permanent ‘bystanders?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2411-2434.
- Pegues, A. D. (2018). An investigation into the social and individual conditions that promote instigated acts of workplace incivility between black professionals. (Doctora Thesis). Executive Committee of the Graduate School of Arts and Sciences. Columbia University, Columbia.
- Reich, T. C., and Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215.
- Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M., and Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907-921.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., and Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131-1140.
- Solomon, R.C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organizations Studies*, 25(6), 1021-1043.
- Üzüm, B. ve Özdemir, Y. (2020). Yengeç sendromu “Ben yapamazsam sen de yapamazsın” ölçek geliştirme çalışması. *Örgütsel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 241-252.
- Üzüm, B. ve Özdemir, Y. (2022). Yengeç sendromu ve güç mesafesi ilişkisi. (Ed. E. Kaygın, O. Kavak, E. Topçuoğlu) *Örgütsel Davranışta Ölçek Araştırmaları I*, (ss.187-200). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Üzüm, B., and Özkan, O. S. (2022). The mediator role of relational energy in the effect of perceived supervisor crab syndrome on employee work effort. *Istanbul Business Review (incelemede)*
- Üzüm B., Özkan, O. S., and Çakan, S. (2022). Moral disengagement, organizational broken window, person organization fit as an antecedent: Machiavellian leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 7(1), 29-41.
- Valentine, S., and Fleischman, G. (2008). Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *J Bus Ethics* 82, 657–666.
- Valentine, S. and Godkin, L. (2016). Ethics policies, perceived social responsibility, and positive work attitude. *The Irish Journal of Management*, 35(2), 114-128.

- Vitell, S.J., and Hidalgo, E.R. (2006). The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of U.S. and Spanish managers. *J Bus Ethics*, 64, 31–43.
- Vitell, S. J., Paolillo, J. G., and Thomas, J. L. (2003). The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 63-86.
- Vitell, S. J., and Paolillo, J. G. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 13(2-3), 185-199.
- Vitell, S. J., Ramos, E., and Nishihara, C. M. (2010). The role of ethics and social responsibility in organizational success: A Spanish perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 467-483.
- Weaver, G. R. (2004). Ethics and employees: Making the connection. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 121-125.

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ (2001-2022)

Öğr. Gör. Dr. Betül BALKAN AKAN

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, bbalkan@nku.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Eda TELLİ

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, edatelli@mehmetakif.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla (ÜKİD) ilgili 2001-2022 yılları arasında yayımlanan çalışmaların bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenerek kavrama ait gelişmelerin örgütsel davranış açısından önemini ortaya koymaktır. Bu amaçla, Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan 791 çalışma analizlere dâhil edilerek betimsel ve bibliyometrik analiz yöntemleriyle incelenmiş olup VOSviewer haritalama yöntemiyle görselleştirilmiştir. Analiz neticesinde en fazla yayının 2021 yılında yapıldığı, çalışmaların içinde en çok makale türünün yer aldığı, en sık kullanılan anahtar kelimenin “üretkenlik karşıtı iş davranışları” olduğu, en fazla yayın yapan ve atıf alan yazarın Paul E. Spector olduğu görülmektedir. En fazla yayın yapan ve atıf alan ülke ile kurumun ABD olduğu bulgular arasındadır. Çalışmanın, üretkenlik karşıtı iş davranışları literatüründeki yönelimi yansıtarak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, ÜKİD, Bibliyometrik Analiz, WoS*

1. Giriş

Örgütler için önemli bir kaynak olan insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle duygu ve davranışlarının örgüte yansıttığı etkileri oldukça önemlidir. Davranışların ortaya çıkışı, neden ve sonuçları ve bu sonuçların örgütlere olan etkilerinin incelendiği pek çok çalışma söz konusudur. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, ÜKİD’in araştırmacılar tarafından benzer kavramlar etrafında ancak farklı şekillerde yorumlandığı görülmektedir. Hogan ve Hogan (1989)’a göre, kötüye kullanma; Fox ve Spector (1999) ve Neuman ve Baron (1998)’a göre örgütsel saldırganlık; Robinson ve Bennett (1995)’e göre, sapkınlık; Keashly vd., (1994)’ne göre kötü davranış; Skarlicki ve Folger (1997)’e göre, misilleme; Robinson ve Q’Leary- Kelly (1998)’e göre antisosyal davranış; Zapf (1999), Mathisen vd., (2011) ve Dehue vd., (2012)’ne göre ise bezdirme/zorbalık olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla olumsuz örgütsel davranışlar çerçevesinde ele alınan ÜKİD, örgütün sağlığına zarar veren ve işleyişinin bozulmasına neden olan davranışlardır (Kanten vd., 2015: 371-372).

İnsan davranışlarının pek çok nedene dayalı olarak farklılık göstermesi, örgütler için farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçları örgütlerin lehine bir durum oluşturabilmek ve bilhassa da örgütün geleceğine yönelik sağlam adımlar atabilmek nedeniyle çalışanların olumsuz ve zarar verici davranışlarının nedenlerinin tespit edilmesi ve çözülebilmesi gerekir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, uluslararası literatürde ÜKİD ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgi sunmak ve konuyla ilgilenen araştırmacılara katkıda bulunmaktır. Bu amaçla Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan ÜKİD çalışmaları incelenmiş ve VOSviewer yazılımı kullanılarak bibliyometrik analiz yapılmıştır. Araştırma neticesinde ÜKİD alanındaki evrilmenin bibliyometrik bir resmi sunulmaya çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD)

Örgütsel ve endüstriyel psikolojide son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelen ÜKİD, çalışanların kuruluşlarına veya kuruluş üyelerine zarar veren her türlü eylemi içeren davranışları ifade etmektedir (Bowling ve Eschleman, 2010). Son yirmi yıldır ÜKİD ile ilgili çalışmalar, iş yerinde bu tür davranışların gittikçe yaygınlaşmasıyla birlikte astların kurumsal çıkarlara zarar verdiğini ve kurumları olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Shen ve Lei, 2022). Buna göre örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde olumsuz etkisi olan ÜKİD, ilk olarak 1986 yılında Hollinger tarafından “sapkın davranışlar” kavramı olarak ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Gültaç ve Erigüç, 2019).

Robinson ve Bennett (1995), işyeri sapkınılığı kavramı olarak açıkladığı bu tür davranışları, örgütsel normları ihlal ederek örgüt üyelerinin ve örgütün refahını tehdit eden kasıtlı davranışlar olarak açıklamıştır. Fox vd., (2001)’ne göre ÜKİD, örgüt üyeleri ve örgüte yönelik zarar verici davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Gruys ve Sackett (2003)’e göre, örgütün yasal menfaatlerine aykırı yapılan kasıtlı davranışlar olarak açıklanmaktadır. Böylece kavramı açıklamaya yönelik tanımlara bakıldığında, ÜKİD’in örgütlere veya örgütlerdeki kişilere zarar veren ya da bir örgütün çıkarlarına ters düşen eylemlerden oluştuğunu söylemek mümkündür (Spector ve Fox, 2010).

Öte yandan ÜKİD’in ortaya çıkışın altında birçok neden yattığı söylenebilir. Bu nedenle öncelikle çalışanların bu tarz davranışlar sergilemesinde neden olan unsurların ortaya koyulması gerekmektedir. ÜKİD’in öncelikle bireylerin kendi özsaygısına diğer bireyler tarafından oluşturulan tehdit olarak görülmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle, bir kişi kendi değerlerini korumak için işyerinde dirençli ve saldırgan hale gelebileceği ileri sürülmektedir (Na-Nan vd., 2020). Bunun yanı sıra Suseno vd., (2021: 399)’e göre, ÜKİD’in ortaya çıkması isteğe bağlı olmalı, her ne kadar istenmeyen bir sonuçla sonuçlanmasa da potansiyel ve öngörülebilir zararlar sonuçlanmalı, tüm meşru menfaatlere aykırı olmalı ve herhangi bir potansiyel menfaatten daha ağır basmaması gerektiği

ifade edilmektedir. Bu bağlamda ÜKİD belirleyicilerinin genel olarak bireysel farklılıklar ve durumsal değişkenler olarak sınıflandırıldığı söylenebilir (Martinko vd., 2002: 37).

ÜKİD kavramının ortaya koyduğu anlayış dikkate alındığında, örgütlerde bu tür davranışların belli sonuçlarının olacağı tahmin edilebilir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında, örgütün tüm süreçlerinde, örgüt yapısına ve diğer örgüt üyelerine zarar veren ayrıca örgütsel etkinlik ve verimliliğin azalmasına neden olabilecek örgütsel sorunlar meydana getireceği söylenebilir (Üstün, 2020). Buna ek olarak, örgüt normları dışına çıkılması sonucu örgütün karar verme sürecini, verimliliği ile finansal maliyetlerini (Appelbaum vd., 2007) ve örgütsel sapma biçimindeki ÜKİD'in ise örgütün genel etkinliğini etkileyen daha geniş zararlar meydana getireceği (Chen vd., 2020), Gül-Öztürk (2022) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarının aynı zamanda verimlilik kaybına yol açtığını, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azalmasına ve performans düşüklüğüne neden olacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda, maliyet artışına ve verimlilik azalmasına yol açması nedeni ile bireysel ve örgütsel nedenleri sıklıkla araştırılan bir kavram olarak değerlendirilen (Kanten vd., 2015: 372) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hem bireye hem de örgüte ait olumsuz sonuçlarının olacağını söylemek mümkündür.

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmada, ÜKİD kavramıyla ilgili yapılan çalışmaların incelenerek bibliyometrik analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, ÜKİD araştırmalarının hangi düzeyde olduğu, evrildiği yönü, bu alanda araştırma yapan yazarları, ülkeleri ve kurumları, en çok kullanılan anahtar sözcükleri inceleyerek konuya ilişkin bir çerçeve çizilecektir. Araştırmanın kapsamını, WoS veri tabanında yer alan ÜKİD alanındaki çalışmalar oluşturmakta olup aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1. “ÜKİD” ile ilgili yapılmış çalışmalar yıllara göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. “ÜKİD” ile ilgili yapılmış çalışmalar türlere göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. “ÜKİD” ile ilgili yapılmış çalışmalar ülkelere göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
4. “ÜKİD” ile ilgili yapılmış çalışmalarda kurumlar arası ortak atıf ağı nasıl bir dağılım göstermektedir?
5. “ÜKİD” ile ilgili yapılmış çalışmalar yazarlara göre nasıl bir dağılım göstermektedir ve bu araştırmaların yazar atıf ağı nasıldır?
6. “ÜKİD” ile ilgili yapılmış çalışmalar kullanılan ortak anahtar sözcüklere göre nasıl bir dağılım göstermektedir ve tematik kümeleri nelerdir?

ÜKİD ile ilgili çalışmalara yönelik kapsamlı bir anlayış geliştirmek adına betimsel ve bibliyometrik analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanını analiz

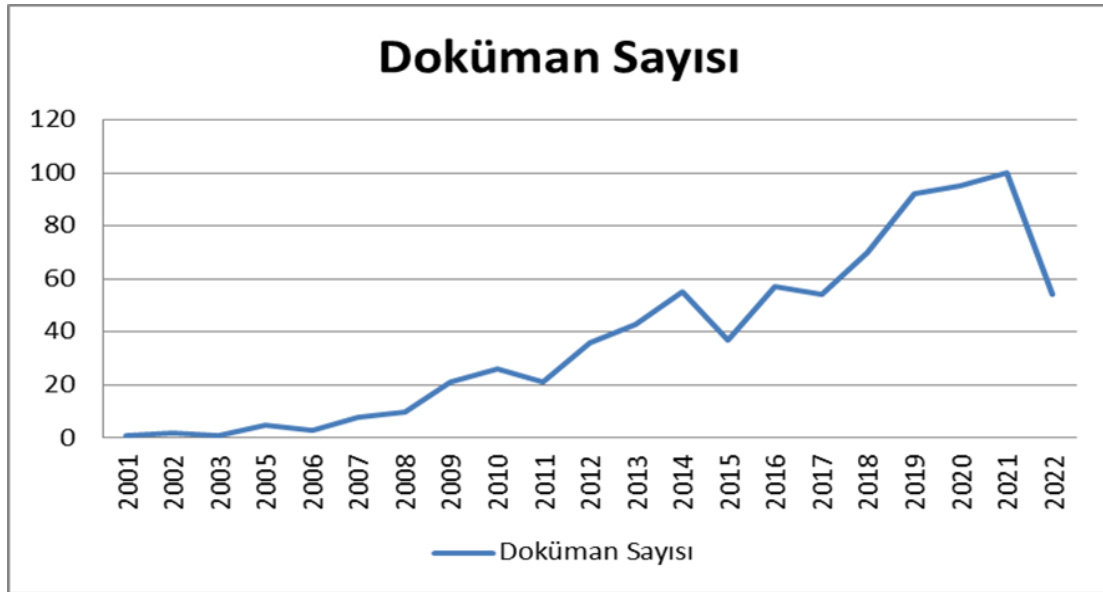
etmeye ve derinleştirmeye çalışan araştırmacılara, konuyla ilgili gelişmeleri ve bilgi artışını değerlendirmeye imkân sunmaktadır (Eğilmez, 2022: 112). Bibliyometrik analizler, bir araştırma alanıyla ilgili mevcut literatürü haritalamak için kullanışlı bir araç olup (Wang vd., 2016: 96) temelini atıf ağları oluşturmaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016: 98). Bu çalışmada kullanılan veri seti en geniş kapsamlı veri tabanlarından biri olan (Şen, 2020) Web of Science veri tabanından elde edilmiş olup 30 Haziran 2022 tarihine kadar yayımlanan tüm çalışmalar derlenmiştir. Bu bağlamda, arama özet, başlık ve anahtar kelimelerde gerçekleştirilmiştir. WoS veri tabanında yapılan taramada, ilgili çalışmaları belirlemek için “Counterproductive Work Behavior” ve “Counterproductive Work Behaviour” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Bu anahtar kelimeler ilk olarak metin düzenleme (Text editor) programı olarak notepad programından faydalanılarak tek dosya haline getirilmiş olup tek bir veri dosyası şeklinde analiz edilmiştir. Çalışmada 2022 yılı da dâhil olmak üzere 791 veri ile analiz yapılmıştır. Analizler VOSviewer programı (Van Eck ve Waltman, 2010: 523) ile görselleştirme yapılarak yorumlanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Alanına Yönelik Betimsel ve Bibliyometrik Bulgular

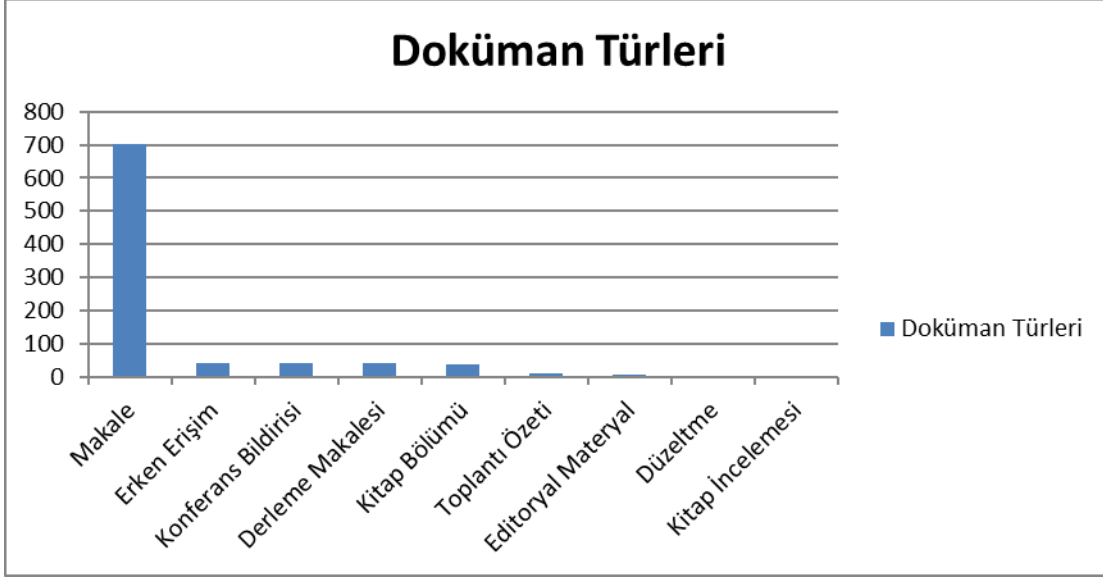
ÜKİD ile ilgili bilimsel çalışmaların başlıklarına ve anahtar kelimelerine bakılarak 30 Haziran 2022 tarihi itibarıyla WoS veri tabanında yapılan sorgu neticesinde 2001-2022 dönemine ait kavramla ilgili toplam 791 adet yayın yapıldığı görülmüştür. Bu yayınların yıllara ilişkin dağılımı Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: ÜKİD Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı



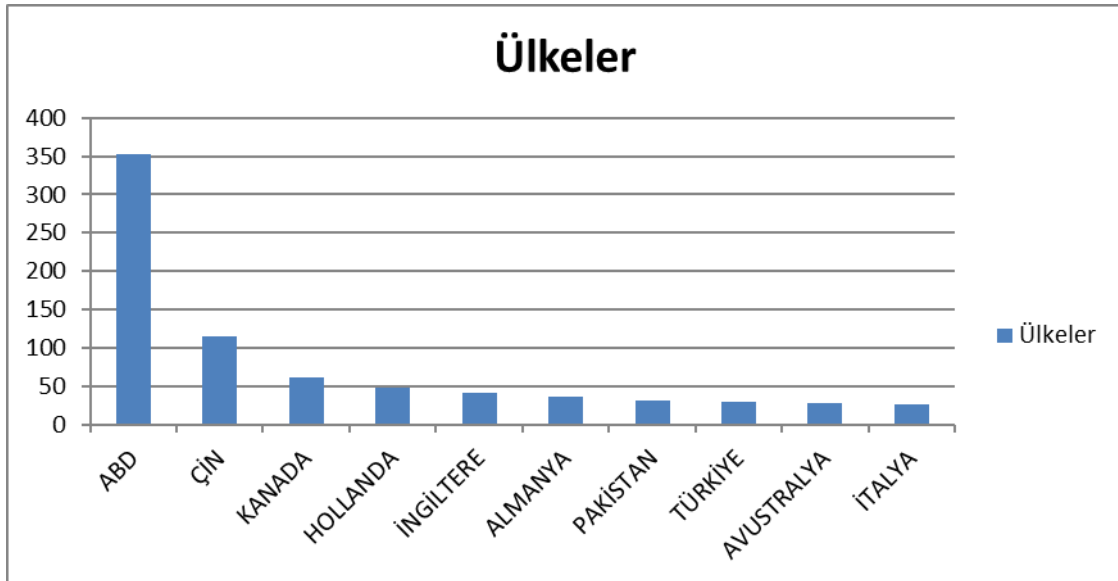
Şekil 1’e bakıldığında, çalışmaların 2001 yılında yapılmaya başlandığı ve en çok yayının 2021 yılında (100 adet) yapıldığı görülmektedir. Konuya ait çalışmaların türlere göre dağılımı Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: ÜKİD Çalışmalarının Türlerine Göre Dağılımı



Şekil 2’de ÜKİD kavramının gelişiminin başta makaleler (702 adet) olmak üzere erken erişim (41 adet), konferans bildirimleri (40 adet), ardından derleme makalelerin (39 adet) ve kitap bölümlerinin (38 adet) yönlendirdiği söylenebilir. Konuyla ilgili çalışmaların ilk on ülkeye göre dağılımı Şekil 3’te gösterilmiştir.

Şekil 3: ÜKİD Çalışmalarının Ülkelere Göre Dağılımı



Şekil 3’te ÜKİD kavramına ilişkin 791 adet bilimsel yayının 353 adedi ABD’de, 114 adedi Çin’de ve 62 adedi ise Kanada’da yapılmış olup bu ülkelerin dünya sıralamasında ilk üçü temsil ettiği görülmektedir. Türkiye ise 30 adet yayımla 8. sırada yer almaktadır. Çalışmalara ait kurumlar arası ortak atıf ağı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: ÜKİD Çalışmalarında Kurumlar Arası Ortak Atıf Ağı

Sıra	Üniversite	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Toplam Bağlantı Gücü
1	Güney Florida Üniversitesi	42	3626	33
2	Purdue Üniversitesi	15	1832	9
3	Loyola Üniversitesi Chicago	9	1766	10
4	Houston Üniversitesi	12	1700	11
5	Illinois Üniversitesi	15	1204	17
6	Tektaş A&M Üniversitesi	11	756	10
7	Nebraska Üniversitesi-Lincoln	5	708	4
8	Oklahoma Üniversitesi	13	664	7
9	Singapur Ulusal Üniversitesi	8	634	9
10	Florida Üniversitesi	6	570	12

Tablo 1’de konuya ait en fazla atıf (3626) alan ve en çok bağlantı gücüne (Durieux ve Gvenois, 2010) sahip olan kurum ABD’de bulunan Güney Florida Üniversitesi’dir. Diğer kurumların da çoğu ABD’de yer almaktadır. Çalışmalarının ilk on yazara göre dağılımı ve bu yazarlara ait atıf sayıları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: ÜKİD Çalışmalarının Yazarlara Göre Dağılımı

Sıra	Yazar Adı	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Toplam Bağlantı Gücü
1	Spector, Paul E.	28	1774	446
2	Berry, Christopher M.	8	1385	248
3	Bowling, Nathan A.	17	1132	168
4	Fox, Suzy	10	1124	285
5	Penney, Lisa M.	8	955	234
6	Dalal, Reeshad S.	7	707	83
7	Carpenter, Nichelle C.	6	623	153
8	Lebreton, James M.	8	561	27
9	Bolino, Mark C.	6	553	69
10	Klotz, Anthony C.	7	492	77

Tablo 2’ye göre en çok yayın yapan ve atıf alan araştırmacı 28 adet çalışma ile Paul E. Spector’dur. Christopher M. Berry 8 adet çalışma ile en çok atıf alan (1385) ikinci, Nathan A. Bowling ise 10 adet yayın ve 1132 atıf ile üçüncü yazardır. Toplam bağlantı gücü en yüksek yazarlar ise Paul E. Spector (446), Suzy Fox (285) ve Christopher M. Berry (248) olarak sıralanmaktadır. Şekil 4’te yazarlar arası atıf ağı için her yazarın en az 5 makalesi olması şartı aranmıştır. Ayrıca, araştırmacıların oluşturmuş olduğu kümelenmeler, araştırmacılar arasındaki bağlantılar da gösterilmektedir.

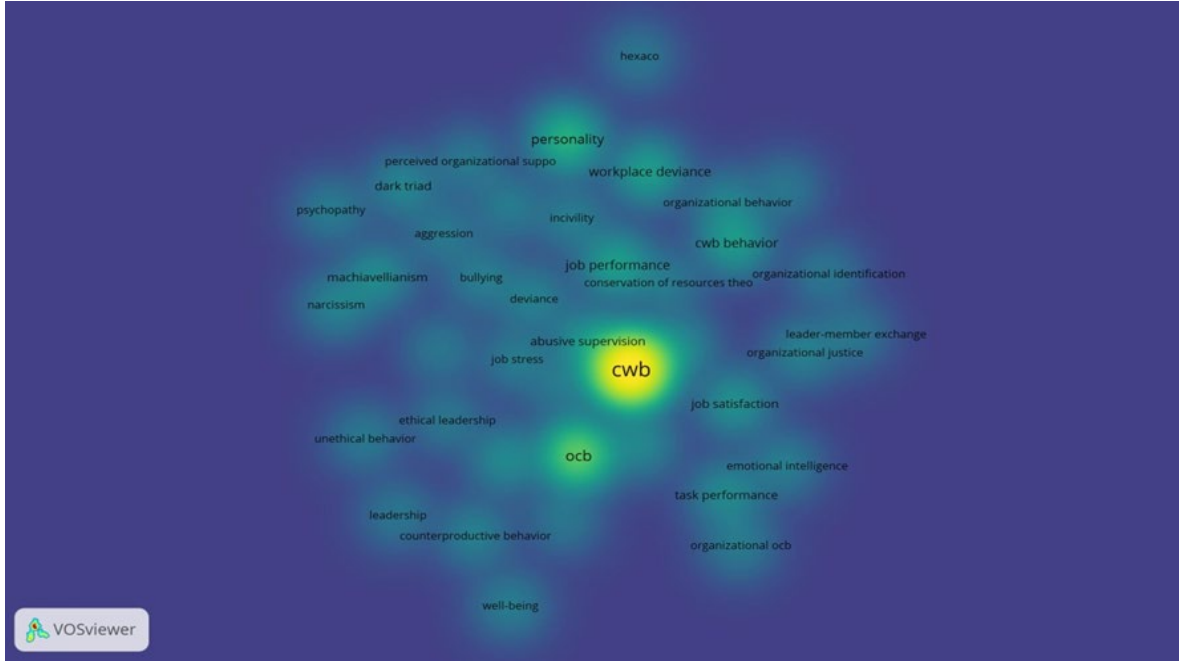
Şekil 5’teki haritada, anahtar kelimeler arasındaki bağlantı ve kümeler gösterilmekte olup her renk, bir kümeyi ifade etmekte ve araştırmacılar tarafından odaklanılan anahtar kelimelerin kullanım sıklığı arttıkça kümeler büyümektedir. Analizde veri temizleme işlemi yapılarak bazı anlamsız sözcükler çıkarılmıştır (değişken, değer, ölçüm vb.). Çalışma özetlerinde en sık kullanılan anahtar kelimelerin 335 tekrar ile ÜKİD (CWB), 86 tekrar ile örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) ve 48 tekrar ile kişilik (personality) olduğu görülmektedir. Diğer en sık tekrarlanan anahtar kelimeler ise 32 tekrar ile işyerinde sapkın davranışlar ve iş performansı, 23 tekrar ile iş tatmini ve istismarcı yönetim kelimeleridir. Çalışmaların özetinde sık tekrarlanan kelimeleri içeren ağ haritası oluşturulduktan sonra tematik kümeler belirlenmiştir. Konuya ait çalışmaların ortak anahtar sözcüklere göre tematik kümeleri Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3: Ortak Anahtar Sözcüklere Göre Tematik Kümeler

Küme 1	Küme 2	Küme 3
İstismarcı Yönetim Saldırgan Davranış Zorbalık Vicdanlılık Kaynakların Korunması Teorisi Sapkinlık Duygusal Tükenmişlik Nezaketsizlik İş Stresi İşyeri Nezaketsizliği	Üretkenlik Karşısı İş Davranışları İş Tatmini Lider-Üye Değişimi Örgütsel Davranış Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Adalet Psikolojik Sözleşme İhlali	İstismarcı Davranış Etik Liderlik Liderlik Ahlaki Geri Çekilme Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etik Dışı Davranışlar İyi-Oluş
Küme 4	Küme 5	Küme 6
Karanlık Üçlü Makyavelcilik Narsizm Algılanan Örgütsel Destek Psikopati	Duygusal Zekâ Görev Performansı İşe Bağlılık	HEXACO İş Performansı Kişilik İşyeri Sapkinlığı

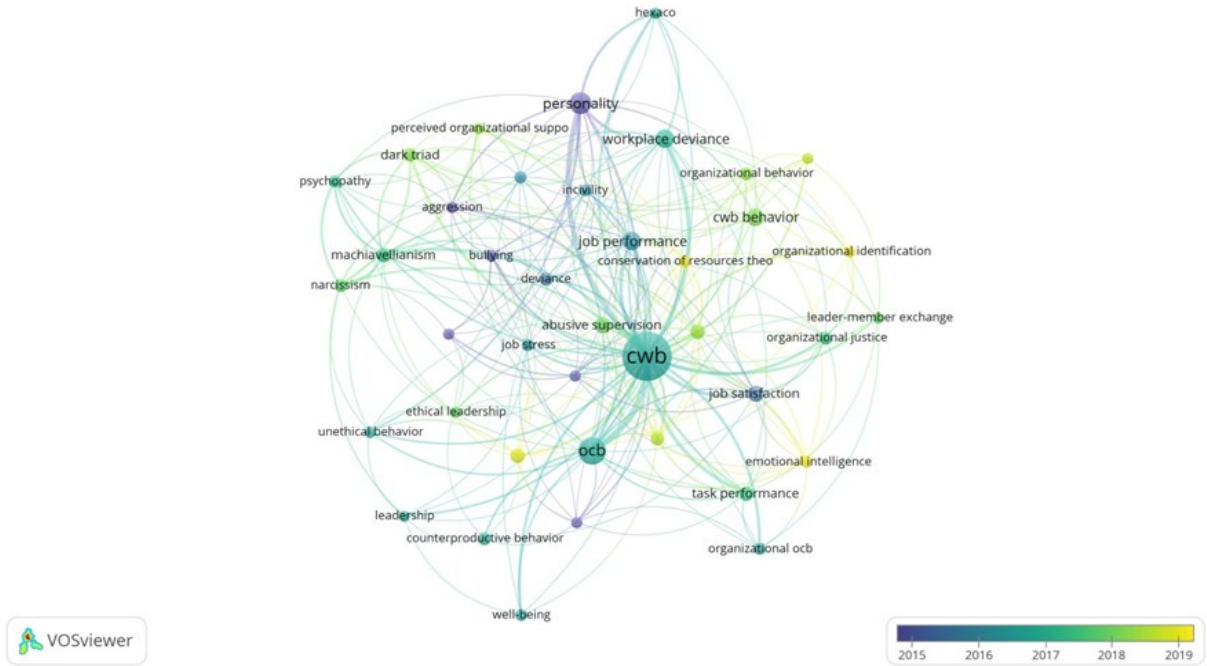
Tablo 3’te ortak anahtar sözcüklere göre oluşan tematik kümelere bakıldığında toplam 40 tema ve 6 küme olduğu görülmektedir. Birinci küme *olumsuz örgütsel davranışlar*, ikinci küme *örgütsel faktörler*, üçüncü küme *etik*, dördüncü küme *karanlık üçlü*, beşinci küme *örgütsel davranış* ve altıncı küme de *kişisel faktörler* olarak adlandırılmıştır. Şekil 6’da çalışmalarda yazarlar tarafından en çok kullanılan anahtar sözcüklere ait yoğunluk haritası verilmiştir.

Şekil 6: Çalışmalarda Yazarlar Tarafından En Çok Kullanılan Anahtar Sözcüklere İlişkin Yoğunluk Haritası



Şekil 6'ya göre konu ile ilgili değerlendirilmeye alınan çalışmalarda yazarların kullandığı anahtar sözcükler içinde en çok kullanılanlar ÜKİD ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sözcüklerdir. Şekil 7'de son yıllarda yazarlar tarafından en çok kullanılan anahtar sözcüklerindeki değişim gösterilmektedir.

Şekil 7: Son Yıllarda Yazarlar Tarafından En Çok Kullanılan Anahtar Sözcükler



Şekil 7'ye bakıldığında son yıllarda örgütsel özdeşleşme, duygusal zekâ ve kaynakların korunması teorisi gibi kavramlara yazarlar tarafından daha çok önem verildiği anlaşılmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Son yıllarda, ÜKİD iş davranışları kavramı ve bu alanda yapılan araştırmalar giderek önem kazanmaktadır. Bu çalışmada 2001-2022 yılları arasında ÜKİD ile ilgili WoS veri tabanında yayınlanmış çalışmaların yıllar içinde göstermiş oldukları eğilim, betimsel analiz yöntemi ve haritalama metodu kullanılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda WoS veri tabanından erişim sağlanan toplam 791 çalışma inceleme kapsamına alınmıştır. Bu araştırma ÜKİD ile ilgili literatürün mevcut durumunu ortaya koymakta ve gelişim süreci hakkında değerlendirme yapma olanağı sunmaktadır. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Yıllar itibariyle en fazla yayının (100 adet) 2021 yılında yapıldığı görülmektedir.
- Türler gere göre dağılımı incelendiğinde en fazla sayının (702 adet) makale türünde olduğu görülmektedir.
- ÜKİD ile ilgili en fazla yayın (353 adet) yapan ülke ABD'dir. Türkiye ise 30 adet yayınlı 8. sırada yer almaktadır.
- Kurumlar arası ortak atıf ağına bakıldığında yayınların en fazla (42 adet) ABD'de yer alan Güney Florida Üniversitesi'nde yapıldığı ve en fazla atıf (3626 adet) alan kurumun yine Güney Florida Üniversitesi olduğu görülmektedir.
- En fazla yayın yapan ve atıf alan araştırmacı 28 adet çalışma ve 1774 atıf ile Paul E. Spector'dur.
- Yazar atıf ağına bakıldığında bağlantı gücü en yüksek olan çalışmalara da (446) Paul E. Spector sahiptir.

-Çalışma özetlerinde yazarların en sık kullandığı anahtar kelimelerin 335 tekrar ile ÜKİD (CWB), 86 tekrar ile örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) ve 48 tekrar ile kişilik olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmaya ait kısıt, sadece WoS veri tabanı üzerinden erişimi sağlanan ve 2022 yılına ait ilk 6 aylık dönemi de kapsayan çalışmaların incelenmiş olmasıdır. Bu nedenle gelecek dönemde çalışmada kullanılan analiz yöntemleri, Scopus, EBSCO Host, JSTOR gibi farklı veri tabanlarına da uygulanabilir ve tüm yılı kapsayabilir. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar, Citespace, Pajek ve Rstudio gibi farklı görsel haritalama programlarını kullanarak karşılaştırma yapabilirler. Türkiye adresli ÜKİD çalışmalarına ilişkin ve WoS veri tabanı tarafından taranan araştırmaların artırılması gerekmektedir. Özellikle araştırmacıların ÜKİD konusıyla ilgili olarak son dönemde incelenmeye başlanan kişilik, örgütsel özdeşleşme, liderlik, duygusal zekâ gibi kavramları ilişkilendirerek yeni çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Kaynakça

- Appelbaum, S.H, Laconi, G.D, and Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impact, and solutions. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). İşletme yazınındaki girişimcilik çalışmalarının gelişiminin bibliyometrik analiz ve bilimsel haritalama yöntemleriyle incelenmesi. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 96-105.
- Balkan-Akan B. (2022). 2001-2021 yılları arasında iş becerikliliğine ilişkin yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi. H. H. Uzunbacak, T. Akçakanat, T. Yılmaz, G. Karadeniz (Eds.). 30. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 108-119) içinde. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. ISBN:978-605-9454-59-9.
- Bowling, N.A. and Eschleman, K.J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91–103.
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O.D. and Ford Jr., D.L.(2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41.
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T. and Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management*, 19(3), 175-197.
- Durieux, V., and Gevenois, P. A. (2010). Bibliometric indicators: quality measurements of scientific publication. *Radiology*, 255(2), 342-351.
- Eğilmez, Ö. (2022). Yönetim alanında güncel konuların disiplinlerarası görünümü: bibliyometrik bir analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (1), 107-129.
- Fox, S. and Spector, P.E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., and Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Gruys, M. L. and Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gül-Öztürk, D. (2022). Üretkenlik karşıtı iş davranışları: yargıtay kararları çerçevesinde bir değerlendirme. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-17.

- Gültaç, A. S. ve Erigüç, G. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: kavramsal bir bakış açısı. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (36), 51-68.
- Hogan, J. and Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-392.
- Keashly, L., Trott, V. and MacLean, L.M. (1994). Abusive behavior in the workplace: a preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J. and Douglas, S.C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1/2), 36-50.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S. and Mykletun, R.(2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651.
- Na-Nan, K., Pukkeeree, P., Sanamthong, E., Wongsuwan, N. and Dhienhirun, A. (2020). Development and validation of counterproductive work behaviour instrument: a case study of employees' SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 745-763.
- Neuman, J.H., and Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Robinson, S.L., and Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S.L., and O'Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Shen, Y. and Lei, X. (2022). Exploring the impact of leadership characteristics on subordinates' counterproductive work behavior: from the organizational cultural psychology perspective. *Frontiers in Psychology*, 13:818509.
- Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

- Spector, P.E. and Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 21-39.
- Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., Fang, E. and Liu, N. (2021). Why do employees engage in counterproductive work behaviours? Cultural values and white collar employees in China. *Motivation and Emotion*, 45, 397–421.
- Şen, Ö. (2020). Bibliyometrik analiz yöntemi ile ağızdan ağıza iletişim (WOM) konusunun incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(54), 1-10.
- Ulukök, E. ve Arar, T. (2020). Sürdürülebilir insana doğru: işte gelişim araştırmalarının bibliyometrik bir analizi. H. Kapu (Ed.). 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 20-29) içinde. Kars: Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. ISBN:978-605-74249-7-6.
- Üstün, F. (2020). Örgütsel özdeşleşmenin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi: psikolojik iyi oluşun aracı rolü. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2), 357-374.
- Van Eck N., and Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Wang, Y., Lai, N., Zuo, J., Chen, G., and Du, H. (2016). Characteristics and trends of research on waste-to-energy incineration: a bibliometric analysis, 1999–2015. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 66, 95–104.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

ÇALIŞANLARIN KARIYER ARZUSUNUN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi, Gönen DÜNDAR gdundar@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

İstanbul Arel Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN

İstanbul Bilgi Üniversitesi, gulbeniz@akduman.com

Özet

Hızla değişen ve gelişen günümüz iş dünyasında sürdürülebilir olmak ve rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumların yenilikçi olmaları gereklidir. Yenilikçi iş davranışı hem kurumun hem de çalışanın performansına olumlu etki etmektedir. Kişinin hiçbir maddi karşılık beklemeden kendi isteğiyle sanki kendi sahip olduğu iş yeriymiş gibi istekle çalışmasını sağlayan içsel bir motivasyon olan kariyer arzusu kavramı hem kişinin hem de kurumun başarısı için önemli bir kavramdır. Bu bağlamda araştırmanın amacı hem bireysel hem de kurumsal performansa olumlu etki ettiği düşünülen kariyer arzusu ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kariyer arzusu ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma ilgili alan yazında yer almadığı için çalışma alana ve ileriki araştırmalara katkı sağlayacaktır. Kariyer arzusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini analiz etmek için keşifsel araştırma yöntemi kullanımı tercih edilmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden betimsel model kullanılmıştır. Örneklem yeterliliğini sağlamak ve daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak için kolayda örnekleme yöntemiyle 162 kişiye çevrimiçi (online) olarak demografik bilgi formu ve ölçek sorularından oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda kariyer arzusunun yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kariyer arzusu yenilikçi iş davranışındaki değişimin %38'ini açıklamaktadır. Çalışanların kariyer arzusu yükseldikçe yenilikçi iş davranışları da artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kariyer, Kariyer Arzusu, Yenilik, Yenilikçi İş Davranışı*

1. Giriş

Kariyer arzusu kişilerin bir amaca yönelik çalışmasını, çaba göstermesini ve çalışma motivasyonunu olumlu etkileyen bir kavramdır (Dik ve Duffy, 2009:427). Kariyer gelişim dönemine göre kişinin sahip olduğu kariyer arzusu da değişim göstermektedir. Örneğin, ergenlik çağında kariyerinin başında olan kişiler iş yaşamı hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları için daha gerçekçi olmayan ve yüksek hedefler peşinde koşarken yüksek kariyer arzusuna sahipken, yaş aldıkça daha anlamlı kariyer

hedefleri belirlemekte, kariyer arzuları sahip olunacak işe anlam yükleme ve amaç üzerine odaklanmaktadır (Praskova vd., 2014: 126).

Kariyer arzusu kavramı ilgili alan yazında yapılan araştırmalarda az kullanılan bir kavramdır. Kişinin çalışma hayatında ve kariyerinde anlam arayışı, işte uyumuna karşın kariyer gelişimini değerlendirerek sahip olduğu kariyeri yönetme isteği gibi nedenlerle kariyer arzusu konusuna gösterilen ilgi de artmıştır (Praskova vd., 2015: 91).

Hızla değişen ve gelişen günümüz dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için hem kişiler hem de kurumlar yenilikçi olmak durumundadır. Yenilikçi olmak isteyen kurumlarda öncelikle çalışanların yenilikçi olmanın önemini fark ederek çaba sarf etmeleri gereklidir.

Yenilikçi iş davranışı kişinin yeni fikir yaratma ve geliştirme konusunda gösterilen çabayı ifade eden bir kavramdır (Scott ve Bruce, 1994: 581). Yenilikçi iş davranışı hem kurumun hem de çalışanın performansına olumlu etki etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı hem bireysel hem de kurumsal performansa olumlu etki ettiği düşünülen kariyer arzusu ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.2. Kariyer Arzusu

Kişinin belirlediği amaca yönelik olarak çalışırken çevresindeki diğer kişilere de faydası olduğunu belirten bir kavram olan kariyer arzusu kavramı için (Ahn vd., 2017: 53) ilgili alan yazında farklı kapsamda tanımlar yer almaktadır;

- Kariyer arzusu kişiler için yüksek seviyede bir kariyer amacıdır (Kim vd., 2017: 436).
- Kariyer arzusu kişinin hiçbir maddi karşılık beklemeden kendi isteğiyle sanki kendi sahip olduğu iş yeriymiş gibi istekle çalışmasını sağlayan içsel bir motivasyondur (Esteves ve Lopes, 2017: 35).
- Kariyer arzusu kariyerini oluştururken ve kariyerine devam ederken kişiyi etkileyen kritik bir değişkendir (Autin vd., 2017: 690).
- Kariyer arzusu kişinin çalışmaya yönelik tutkusudur (Chen vd., 2018: 105).
- Kariyer arzusu kişinin sahip olduğu işinde uyumlu, faydalı olmasını sağlayan ve motivasyonu olumlu etkileyen bir kavramdır (Choi vd., 2018: 569).

Kariyer arzusunun kişinin öznel ve mesleki yaşamına olumlu etki ettiği ilgili alan yazında yer alan bir çok farklı araştırma ile kanıtlanmıştır;

- Kişinin sahip olduğu kariyer arzusu yaşam doyumunu ((Duffy ve Sedlacek, 2010: 35) ve sahip olduğu olumlu duyguları pozitif yönde etkilemektedir (Steger vd., 2010: 88).

- Kariyer arzusu yüksek olan kişilerin öznel iyi oluş (mutluluk) seviyeleri ve mesleki gelişimleri kariyer arzusu düşük seviyeli olanlara göre daha yüksektir. (Duffy vd., 2011: 364).
- Kariyer arzusu kişinin çevresinde yer alan olumsuz kariyer tavsiyelerinden etkilenmesini engeller (Dobrow ve Tosti-Kharas, 2012: 272).
- Kariyer arzusu kişinin işine yüklediği anlamı ve işte uyumunu olumlu etkilemektedir (Duffy vd., 2012: 54).
- Kariyer arzusu kişinin yaptığı işin hacmini arttırmaktadır (Duffy vd., 2018: 147).
- Kariyer arzusu kişinin kendine yabancılaşmasını azaltıp, çevresinden gelen etkileri kabul etmesini engellemektedir (Zhang vd., 2018: 222).

2.3. Yenilikçi İş Davranışı

İş dünyası daha karmaşık ve dinamik hale geldikçe, organizasyonlar sürdürülebilir performans için daha fazla fırsat yaratmalı ve daha yenilikçi hale gelmelidir. İnovasyon girişimleri, değer yaratma sürecinde temel girdiler büyük ölçüde insan sermayesine ve iş yerindeki davranışlarına bağlı olma eğilimindedir (Shalley vd., 2004: 936; Chen ve Huang, 2009:105). Buna bağlı olarak, bireylerin iş yerinde yenilikçi davranışlarını hangi faktörlerin etkilediğini anlamak konusunda yönetim bilim adamlarının artan bir ilgisi olmuştur (Prieto ve Pérez-Santana, 2014:184). Yeni fikirlerin, teknoloji ve tekniklerin geliştirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yeni yolların/yöntemlerin önerilmesi, çalışma alanındaki iş usullerine ilişkin yeni yöntemlerin denenmesi, çalışma rutinlerinin değiştirilmesi ve yeni yöntemlerin uygulanması “yenilikçi davranış” olarak tanımlanmaktadır (Sönmez ve Yıldırım, 2014:50).

Yenilikçi iş davranışı bireylerin yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılması ve sistemli olarak hayata geçirilmesi ile ilgilidir (Leong ve Rasli, 2014:593). Yenilikçi iş davranışı yaratıcılık ile çok yakından ilgilidir. Fakat yapısal olarak farklılıklar içermektedir. Yenilikçilik yaratıcılıktan daha geniş bir kavramdır, çünkü yaratmanın ötesinde fikirlerin uygulanmasını da içermektedir (Sezgin, vd. 2015:6). Bununla birlikte, yaratıcılık çalışanların potansiyel sorunları veya performans boşluklarını fark ettiği ve algılanan bir yenilik ihtiyacına yanıt olarak fikirler ortaya koyduğu yenilikçi davranışın ilk aşamasının bir parçası olması açısından önemlidir (Afsar, vd. 2014:1273).

3. Araştırma Yöntemi

Kariyer arzusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini analiz etmek için keşifsel araştırma yöntemi kullanımı tercih edilmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden betimsel model kullanılmıştır. Örneklem yeterliliğini sağlamak ve daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak için kolayda örnekleme yöntemiyle 162 kişiye çevrimiçi (online) olarak demografik bilgi formu ve ölçek sorularından oluşan anket uygulanmıştır.

3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun birinci bölümünde demografik bilgi formu, ikinci bölümünde Praskova ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen ve Seymenler vd. (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Beliren Yetişkinlikte Kariyer Arzusu Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte altılı likert tipinde (1: hiç katılmıyorum, 6: tamamen katılıyorum) 15 madde yer almaktadır. Ölçek ergenler için tasarlandığından ve bu çalışmadaki örneklemin yaş grupları itibariyle yetişkinler ve çalışanlardan oluşması nedeniyle detaylı geçerlik güvenirlik çalışmaları yapılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde yenilikçi iş davranışını değerlendirmek amacıyla De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ve Kör (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: hiç katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 17 madde yer almaktadır. Bu çalışmada araştırma örneklemini benzer olmakla birlikte ölçeğin geliştirme çalışmasında doğrulayıcı faktör analizinin yapılmamış olması nedeniyle detaylı geçerlik güvenirlik çalışmaları yapılmıştır.

3.2. Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır. Model uyum indeksleri için beklenen katsayılar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum
X^2/sd	< 5	<3
SRMR	≤0,08	<0,05
GFI	≥0,90	>0,95
NNFI	≥0,90	>0,95
CFI	≥0,90	>0,95
RMSEA	≤0,10	<0,08

Kaynak: Çokluk vd., 2010

Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde tablosunda gösterilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonrasında ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinden oluşan betimsel istatistik tablosunda gösterilmiştir. Ölçek toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkide Pearson korelasyon testinden, kariyer arzusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kapsamında yol analizinden yararlanılmıştır. Ölçek puanlarının normallik sınamasında çarpıklık katsayısı (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2011). Ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, kurumdaki pozisyon değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız

iki örneklem t testinden; öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak kabul edilmiştir.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan 162 çalışanın demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	95	58,6
	Erkek	67	41,4
Medeni durum	Bekar	78	48,1
	Evli	84	51,9
Yaş	23-42 yaş	105	64,8
	43-57 yaş	57	35,2
Öğrenim durumu	Ön lisans	22	13,6
	Lisans	46	28,4
	Lisansüstü	94	58,0
Kurumdaki çalışma süresi	1 yıldan az	21	13,0
	1-3 yıl	40	24,7
	4-6 yıl	28	17,3
	7-9 yıl	14	8,6
	10 yıl ve üstü	59	36,4
Toplam çalışma süresi	1-3 yıl	27	16,7
	4-6 yıl	24	14,8
	7-9 yıl	20	12,3
	10 yıl ve üstü	91	56,2
Pozisyon	Çalışan	113	69,8
	Yönetici	49	30,2

4.1. Betimsel Bulgular

Tablo 3’e göre kariyer arzusu ölçek puanı $4,35 \pm 0,85$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların kariyer arzusunun “çoğunlukla katılıyorum” aralığında (yüksek düzeyde) olduğu söylenebilir. Kariyer arzusu boyutları incelendiğinde en yüksek puana sahip kariyer arzusunun “kişisel anlam” ($4,56 \pm 1,18$), en düşük puana sahip kariyer arzusunun “aktif yönelim” ($3,98 \pm 1,03$) olduğu ancak tüm boyutların “çoğunlukla katılıyorum” aralığında (yüksek düzeyde) puana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3’e göre yenilikçi iş davranışı ölçek puanı $4,18 \pm 0,56$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iş davranışının “katılıyorum” aralığında (yüksek düzeyde) olduğu söylenebilir. Yenilikçi iş davranışı boyutları incelendiğinde en yüksek puana sahip yenilikçi iş davranışının “fikir oluşturma” ($4,23 \pm 0,69$), en düşük puana sahip yenilikçi iş davranışının “sorunların/fırsatların farkına varma” ($4,15 \pm 0,70$) olduğu ancak tüm boyutların “katılıyorum”

aralığında (yüksek düzeyde) puana sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 11’de ölçek puanlarının betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 3: Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Boyut	N	Alınabilecek		Elde Edilen		\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık
		Min.	Maks.	Min.	Maks.				
Diğerlerine Yönelik Anlam	162	1	6	1,00	6,00	4,51	0,95	-0,60	0,66
Kişisel Anlam	162	1	6	1,00	6,00	4,56	1,18	-0,81	0,32
Aktif Yönelim	162	1	6	1,00	6,00	3,98	1,03	-0,43	0,34
KARİYER ARZUSU	162	1	6	1,42	6,00	4,35	0,85	-0,59	0,66
Sorunların/Fırsatların Farkına Varma	162	1	5	1,00	5,00	4,15	0,70	-0,10	-0,04
Fikir Oluşturma	162	1	5	1,00	5,00	4,23	0,69	-0,08	-0,64
Fikir İçin Destek Arama	162	1	5	1,00	5,00	4,16	0,66	0,15	-0,80
Fikri Geliştirme	162	1	5	1,00	5,00	4,17	0,60	0,32	-0,34
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	162	1	5	1,00	5,00	4,18	0,56	0,17	-0,09

4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 4’te ölçek puanları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 4’e göre diğerlerine yönelik anlam ($r=0,38$; $p<0,05$), kişisel anlam ($r=0,41$; $p<0,05$), aktif yönelim ($r=0,52$; $p<0,05$) ve kariyer arzusu ($r=0,53$; $p<0,05$) puanları ile yenilikçi iş davranışı puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki İlişki

Ölçek ve Boyut	N	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Diğerlerine Yönelik Anlam	162	0,42*	0,41*	0,73*	0,28*	0,31**	0,32**	0,40**	0,38**
2.Kişisel Anlam	162	1	0,62*	0,86*	0,44*	0,28**	0,28**	0,37**	0,41**
3.Aktif Yönelim	162		1	0,84*	0,52*	0,39**	0,35**	0,47**	0,52**
4.KARİYER ARZUSU	162			1	0,51*	0,40**	0,38**	0,50**	0,53**
5.Sorunların/Fırsatların Farkına Varma	162				1	0,63**	0,54**	0,59**	0,83**
6.Fikir Oluşturma	162					1	0,68**	0,75**	0,88**
7.Fikir İçin Destek Arama	162						1	0,70**	0,84**
8.Fikri Geliştirme	162							1	0,87**
9.YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	162								1

4.3. Araştırma Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın test edilecek modelde bağımsız değişken “kariyer arzusu”, bağımlı değişken “yenilikçi iş davranışı” olarak belirlenmiştir (Şekil 1).

Şekil 1: Araştırma Modeli-A



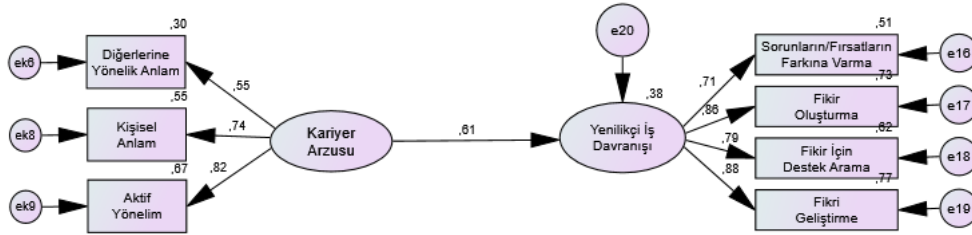
Tablo 5’te kariyer arzusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine ait model testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Modeline (Model-A) Ait Bulgular

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	R ²
Kariyer Arzusu	Yenilikçi İş Davranışı	0,61	4,93	0,000	0,376
X ² /sd=2,376	SRMR=0,054	GFI=0,949	NNFI=0,945	CFI=0,966	RMSEA=0,092

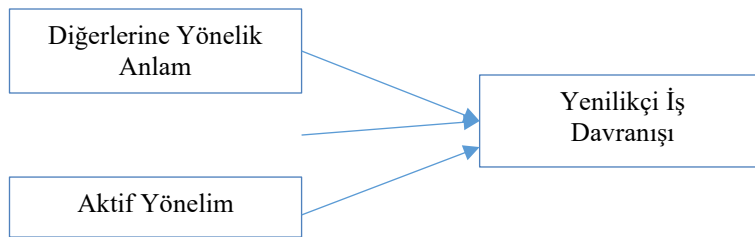
Tablo 5’e göre kariyer arzusunun yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,61$; $t=4,93$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kariyer arzusu yenilikçi iş davranışındaki değişimin %38’ini ($R^2=0,376$) açıklamaktadır. Çalışanların kariyer arzusu yükseldikçe yenilikçi iş davranışları da artmaktadır.

Şekil 2: Kariyer Arzusunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model-A)



Araştırmada test edilecek ikinci modelde bağımsız değişkenler “diğerlerine yönelik anlam, kişisel anlam ve aktif yönelim”, bağımlı değişken “yenilikçi iş davranışı” olarak belirlenmiştir (Şekil 3).

Şekil 3: Araştırma Modeli-B



Tablo 6’da kariyer arzusu alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine ait model testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

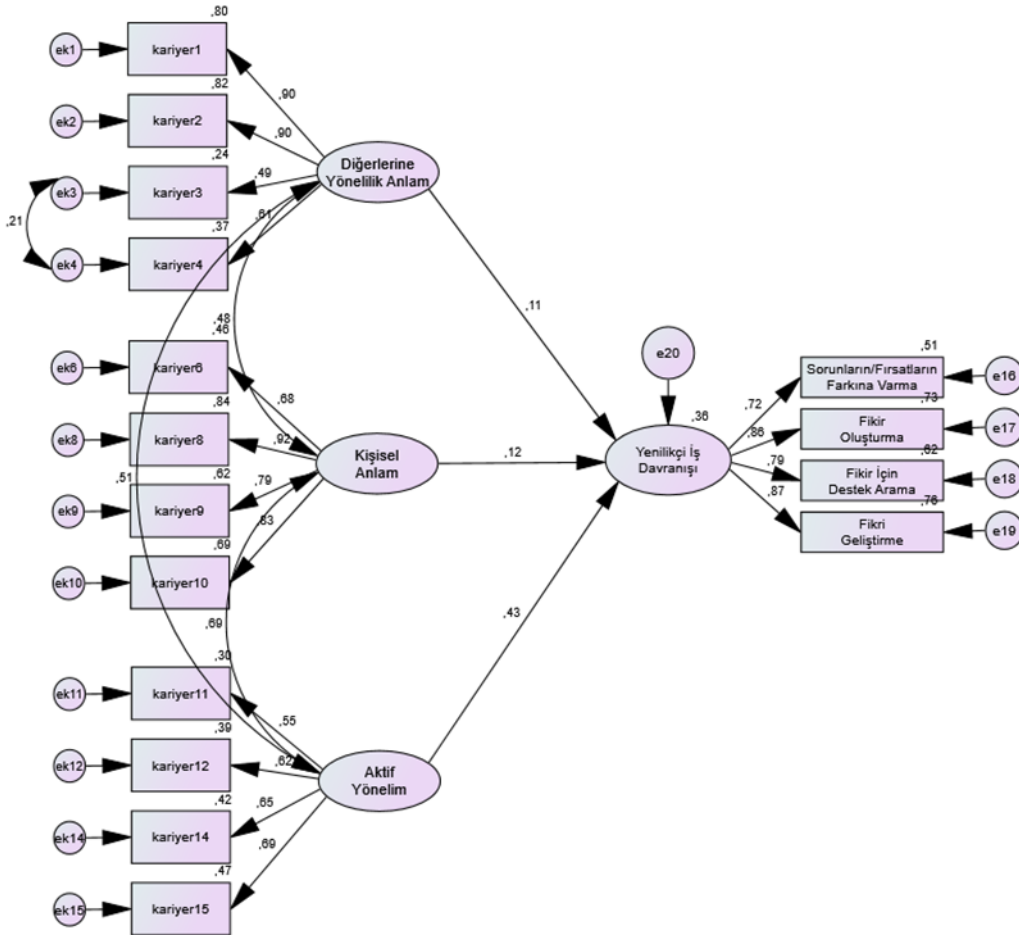
Tablo 6: Araştırma Modeline Ait Bulgular

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	R ²
Diğerlerine Yönelik Anlam		0,11	1,20	0,229	
Kişisel Anlam	Yenilikçi İş Davranışı	0,12	0,97	0,334	0,356
Aktif Yönelim		0,43	2,73	0,006	
X ² /sd=2,197	SRMR=0,080	GFI=0,869	NNFI=0,894	CFI=0,913	RMSEA=0,086

*: p<0,05 ; **: p<0,01

Tablo 6'ya göre kariyer arzusu boyutlarından yalnızca aktif yönelimin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,43$; $t=2,73$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kariyer arzusu boyutları birlikte yenilikçi iş davranışındaki değişimin %36'sını ($R^2=0,356$) açıklamaktadır. Çalışanların kariyerine yönelik aktif yönelimi yükseldikçe yenilikçi iş davranışları da artmaktadır.

Şekil 4: Kariyer Arzusu Alt Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model-B)



5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların kariyer arzusunun yenilikçi davranışına etkisini belirlemeye yönelik yapılandırılan araştırma sonucunda kariyer arzusunun yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,61$; $t=4,93$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Kariyer arzusu yenilikçi iş davranışındaki

değişimin %38'ini ($R^2=0,376$) açıklamaktadır. Çalışanların kariyer arzusu yükseldikçe yenilikçi iş davranışları da artmaktadır.

Kariyer arzusu ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın ilgili alan yazında yer almaması sonuçların kıyaslanması engellemekle birlikte araştırma sonuçları ileriki araştırmalara katkı sağlayacaktır.

Araştırma kullanılan ölçekler ve katılımcı sayısı ile sınırlıdır. Daha çok sayıda katılımcı, çalışan ve yönetici kıyaslamalı analizler, sektörel kıyaslamalar, kariyer arzusunu ve yenilikçi iş davranışını etkilemesi muhtemel değişkenler olan karakter, başarı odaklılık ve performans dikkate alınarak yapılacak araştırmalar daha genellenebilir ve kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Afsar, B., Badir, Y. F., and Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Ahn, J., Dik, B. J., and Hornback, R. (2017). The experience of career change driven by a sense of calling: An interpretative phenomenological analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 48-62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.003>.
- Autin, K. L., Allan, B. A., Palaniappan, M., and Duffy, R. D. (2017). Career calling in India and the United States: A cross-cultural measurement study. *Journal of Career Assessment*, 25(4), 688-702.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. 14. Baskı, Ankara: PEGEM Akademi.
- Chen, J., May, D. R., Schwoerer, C. E., and Augelli, B. (2018). Exploring the boundaries of career calling: The moderating roles of procedural justice and psychological safety. *Journal of Career Development*, 45(2), 103-116.
- Chen, C. and Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovative performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Choi, Y. E., Cho, E., Jung, H. J., and Sohn, Y. W. (2018). Calling as a predictor of life satisfaction: the roles of psychological capital, work-family enrichment, and boundary management strategy. *Journal of Career Assessment*, 26(4), 567-582.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik. Ankara: PEGEM Yayınları.

- De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Dik, B. J., and Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37, 424-450.
- Dobrow, S. R., and Tosti-Kharas, J. (2012). Listen to your heart? Calling and receptivity to career advice. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 264-280.
- Duffy, R. D., and Sedlacek, W. E. (2010). The salience of a career calling among college students: Exploring group differences and links to religiousness, life meaning, and life satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 59(1), 27-41.
- Duffy, R. D., Manuel, R. S., Borges, N. J., and Bott, E. M. (2011). Calling, vocational development, and well being: A longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 361-366.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., and Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology*, 59(1), 50-59.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., England, J. W., Douglass, R. P., and Gensmer, N. P. (2018). Examining the effects of contextual variables on living a calling over time. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 141-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.04.003>.
- Esteves, T., and Lopes, M. P. (2017). Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 34-48.
- Kim, H. J., Praskova, A., and Lee, K. H. (2017). Cross-cultural validation of the career calling scale for Korean emerging adults. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 434-449.
- Kleysen, R. F., and Street, C. T. (2001). Toward A Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kör, B. (2015). Öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leong, C. T., and Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600.
- Praskova, A., Creed, P. A., and Hood, M. (2015). The development and initial validation of a career calling scale for emerging adults. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 91-106.

- Prieto, I. M., and Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seymenler, S., Küçü, E., ve Siyez, D. M. (2015). Beliren Yetişkinler İçin Kariyer Arzusu Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. XIII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Mersin, Türkiye.
- Shalley, C. E., Zhou, J. and Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sönmez, B., ve Yıldırım, A. (2014). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yenilikçi davranışları ve yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi: Niteliksel bir çalışma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 49-59.
- Steger, M. F., Pickering, N., Shin, J. Y., and Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred? *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96 <https://doi.org/10.1177/1069072709350905>.
- Zhang, C., Hirschi, A., Dik, B., Wei, J., and You, X. (2018). Reciprocal relation between authenticity and calling among Chinese university students: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 222-232. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.005>.

YÖNETİM LİTERATÜRÜNDEKİ MİNDFULNESS MAKALELERİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Doç. Dr. Ebru TOLAY

Dokuz Eylül Üniversitesi, ebru.tolay@deu.edu.tr

Berat BAĞBANCI

Erciyes Üniversitesi, beratbagbanci9@gmail.com

Özet

Çalışmanın amacı, yönetim literatüründe yayınlanan mindfulness makalelerinin bibliyometrik analizini gerçekleştirerek konunun yönetim alanındaki gelişimini ve yeni eğilimleri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Web of Science (WoS) veri tabanındaki ‘yönetim’ kategorisinde yer alan; başlığında, anahtar kelimelerinde ve özetinde ‘mindfulness’ terimi geçen ve ‘SSCI’da taranan’ 350 makale bibliyometrik yöntemler kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen ikincil veri seti, VOSviewer 1.6.18 yazılımı ile görselleştirilmiştir. Analizler sonucunda, yönetim alanındaki 350 mindfulness makalesinin 1990 ile 2022 yılları arasında yayınlandığı saptanmıştır. Veri setindeki makalelerin yıllık ortalama atıf sayısı 557; toplam atıf sayısı 11.150’dir. Alandaki en üretken (en fazla makale yayınlayan) ve en etkili (en çok atıf alan) yazar, Hollanda Maastricht Üniversitesi’nden *Ute R. Hülshager* (7 makale, 942 atıf); ülke ise ABD’dir (135 makale, 6331 atıf). Öte yandan en üretken dergi *Journal of Nursing Management* (22 makale) iken en etkili dergi *Organization Science*’tır (1465 atıf). Alandaki en etkili makale Hülshager, Alberts, Feinholdt ve Lang’e (2013) aittir. Ortak kelime analizi sonucunda, *mindfulness* kavramı ile birlikte en sık kullanılan anahtar sözcüklerin *dayanıklılık* (17 kez), *Budizm* (14 kez) ve *iyi oluş* (14 kez) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, Doğu Felsefesine dayanan Mindfulness konusunun, yönetim bağlamında Asya’dan çok, Kuzey ve Güney Amerika ile Avrupa kıtalarında ele alındığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Mindfulness, Yönetim, Bibliyometrik Analiz*

1. Giriş

Kökleri Doğu spiritüelliğinde, özellikle Budist geleneklerinde yatan mindfulness (farkındalık), “bireylerin şu anda meydana gelen deneyimlere yargılayıcı olmayan veya kavrayıcı bir tarzda dikkatlerini yönelttikleri bir var olma durumu” olarak tanımlanmaktadır (Hülshager vd., 2013: 311). Geçmiş 25 yıldan daha eski olan Budist farkındalık tekniklerinin 1980’lerde ABD’de Farkındalık Temelli Stres Azaltma (MBSR) ya da Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi (MBCT) gibi tedavi programlarına uyarlanması ile konu Batı’da popülerlik kazanmıştır. Başta Psikoloji, Psikiyatri, Nörolojik Bilimler, Eğitim, Kamu Sağlığı gibi alanlar olmak üzere pek çok disiplin, bu meditatif

uygulamaları bilimsel ve sistematik şekilde analiz etmiştir (Baminiwatta ve Solangaarachchi, 2021). Zihinsel ve fiziksel sağlık üzerindeki yararlı etkilerinin kanıtlanması ile konu, örgüt araştırmacılarının da ilgisini çekmiş ve böylece mindfulness olgusu, yönetim ve organizasyon literatüründe de tartışılmaya başlanmıştır.

Mindfulness, içsel deneyimlerin (duygu, düşünce ve davranışsal niyetler) ve dışsal olayların kavrayıcı farkındalığını ve kaydını içerir. Mindfulness aynı zamanda bireylerin geçmişi düşünmek veya gelecekle ilgili hayal kurmak yerine anlık deneyimlere odaklandığı; şimdiki zaman odaklı bir bilinç ile karakterize edilir (Hülshager vd., 2013: 311).

Glomb ve arkadaşları (2011: 127), mindfulness temelli uygulamalarla ilişkili zihinsel ve nörobiyolojik süreçlerin, çalışanların iş yerindeki duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkili bir şekilde düzenleme yeteneklerini etkilediğini belirtmiştir. Buna göre yazarlar, örneğin mindfulness temelli süreçlerden biri olan ‘duygusal düzenlemenin’ iletişimi iyileştirme, stresli durumlarla daha iyi baş edebilme, olumsuz olaylardan sonra daha hızlı toparlanma ve daha az kaza yaşama gibi işle ilgili potansiyel sonuçları olacağını ileri sürmüşlerdir. Literatürde az sayıda olsa da bu iddiaları destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Hülshager ve arkadaşları (2013), mindfulness’ın duygusal tükenmeyi azalttığını ve iş doyumunu artırdığını saptamışlardır. Avey, Wernsing ve Luthans (2008), mindfulness’ın, çalışanların olumlu duygularını tahmin etmede psikolojik sermaye ile etkileşim halinde olduğunu tespit etmiştir. Suthatorn ve Charoensukmongkol’un (2022) COVID-19 salgını sırasında Tayland merkezli beş havayolunda gerçekleştirdiği araştırmada, örgüte yüksek düzeyde güven duyan ve sürekli bilinçli farkındalığa sahip uçuş görevlilerinin stres gösterme eğilimlerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Tulucu ve arkadaşlarının (2022: 139) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada farkındalığın, COVID-19 salgını gibi olağandışı ya da aşırı koşullarda bile işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etki yaratmaya devam ettiği bulunmuştur.

Dane (2011), mindfulness kavramının psikoloji ve psikiyatri gibi birçok disiplinde bilimsel olarak ilgi çekmiş olmasına rağmen yönetim alanında bu konuda yapılan araştırmaların sınırlı kaldığını belirtmiştir. Benzer şekilde Hülshager ve arkadaşları (2013), endüstriyel ve örgütsel literatürde mindfulness ile ilgili ampirik çalışmaların son yıllarda ilgi görmesine rağmen yine de çok nadir olduğunu ifade etmiştir. Sürdürülebilir bir organizasyon için farkındalığın önemli bir faktör olduğunu vurgulayan Weick ve Putnam (2006) ise organizasyon için farkındalık süreçlerinin yeterince iyi tanımlanmadığını ifade etmiştir.

Bu bilgiler ışığında, mevcut çalışmanın amacı, yönetim literatüründe yayınlanan mindfulness makalelerinin bibliyometrik analizini gerçekleştirerek konunun bu alandaki gelişimini ortaya koymaktır. Ayrıca alandaki en üretken ve en etkili yazarları, dergileri ve ülkeleri belirleyerek alanın

genel görünümünü yansıtmak ve yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar için genel bir çerçeve oluşturmak hedeflenmektedir. Buna göre araştırmada cevap aranacak sorular şunlardır:

1. Yönetim alanında mindfulness konusunda yayınlanan makale ve atıf sayılarının yıllar itibariyle dağılımı nasıldır?
2. Yönetim alanında en fazla atıf alan mindfulness makaleleri hangileridir?
3. Alandaki en üretken (en fazla sayıda makale yayınlayan) yazarlar, dergiler ve ülkeler hangileridir?
4. Alandaki en etkili (en çok atıf alan) yazarlar, dergiler ve ülkeler hangileridir?
5. Ülkeler arasındaki iş birliği ağları nasıldır?
6. Yönetim alanında mindfulness konusu ile birlikte en fazla çalışılan kavramlar nelerdir?

2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmaktadır. Bibliyometrik analizlerin temel amacı, belirli bir bilimsel alandaki literatürü (veya literatürün bir kısmını) tanımak, değerlendirmek ve anlamaktır (Öztürk ve Gürler, 2021: 2-3). Analizler için gereken bibliyografik veriler, Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilmiştir. Buna göre, WoS veri tabanında ‘topic’ kriterine göre arama yapılarak başlığında, anahtar kelimelerinde ve özetinde ‘mindfulness’ geçen yayınlar taranmış ve 12.08.2022 tarihi itibariyle 24.820 yayın listelenmiştir.

Bu veri seti üzerinde üç filtreleme işlemi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, ‘WoS kategorilerine’ göre bir filtreleme yapılarak ‘yönetim’ alanında yayınlanmış 533 çalışmaya ulaşılmıştır. Daha sonra ‘yayın türüne göre’ filtreleme yapılmış ve 487 makaleye erişim sağlanmıştır. Son olarak ‘WoS indeks’ kriteri esas alınarak yalnızca Social Sciences Citation Index’te (SSCI) taranan 350 makalelik nihai veri setine ulaşılmıştır.

Araştırmada ‘atıf analizi’, ‘ortak kelime analizi’ ve ‘ortak yazar analizi’ olmak üzere üç temel bibliyometrik analiz tekniği kullanılmıştır. Söz konusu analizlerin yapılmasında ise WoS veri tabanının sağladığı analiz araçlarından ve VOSviewer 1.6.18 paket programından yararlanılmıştır. Nees Jan Van Eck ve Ludo Waltman tarafından geliştirilen VOSviewer, bibliyometrik verilere ilişkin ağların görselleştirilmesi için tasarlanmış bir bilimsel haritalama programıdır.

3. Bulgular

3.1. Makale ve Atıf Sayıları

WoS veri tabanında yapılan incelemede, yönetim alanındaki 350 mindfulness makalesinin 1990-2022 yılları arasında (31 yıl) yayınlandığı saptanmıştır (Tablo 1). 1990 yılında Stuart Albert tarafından yazılan ve *Academy of Management Review* dergisinde yayınlan ilk makale, “*Mindfulness, an*

important concept for organizations: A book review essay on the work of Ellen Langer” ismini taşımaktadır. Bu çalışmasında Albert (1990: 154), Harvard Psikoloji Bölümü’nde deneysel sosyal psikolog ve Mindfulness kitabının yazarı olan Ellen Langer’ın kontrol psikolojisi ile *mindfulness* ve *mindlessness* kavramları üzerine yaptığı çalışmaları değerlendirmiştir. Bir sonraki makale ise bundan 11 yıl sonra yayınlanmıştır. 2001 yılında *Workforce* dergisinde yayınlanan “*Meditation and mindfulness*” isimli makale, Shari Caudron tarafından kaleme alınmıştır.

Tablo 1: Yıllara Göre Dağılım

Yayın Yılı	Makale Sayısı	Yüzde (350)	Yayın Yılı	Makale Sayısı	Yüzde (350)		
1	2022	48	13.7	12	2011	9	2.5
2	2021	63	18.0	13	2010	7	2.0
3	2020	49	14.0	14	2009	8	2.2
4	2019	35	10.0	15	2008	4	1.1
5	2018	18	5.1	16	2007	2	0.5
6	2017	23	6.5	17	2006	7	2.0
7	2016	16	4.5	18	2004	1	0.2
8	2015	15	4.2	19	2003	2	0.5
9	2014	17	4.8	20	2001	1	0.2
10	2013	12	3.4	21	1990	1	0.2
11	2012	12	3.4				

Sonraki yıllarda ise makale sayısında dikkat çekici bir artış yaşanmıştır. Örneğin, 1990-2009 yıllarını kapsayan ilk 20 yıllık dönemde konu ile ilgili 26 makale yayınlanırken 2010-2019 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte 164 makale yayınlanmıştır. 2019-2021 yılları arasında ise bu artış en üst düzeye ulaşmıştır.

WoS veri tabanının sağladığı atıf raporları incelendiğinde, yönetim alanında yazılan 350 mindfulness makalesinin yıllık ortalama 557.5; toplamda ise 11.150 atıf aldığı görülmüştür. Makale başına atıf ortalaması 31.86 olup H-index değeri 52’dir.

Tablo 2’de, yönetim alanında yazılmış ve en fazla atıf alan ilk 10 mindfulness makalesine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Buna göre, Hülsheger ve arkadaşları tarafından 2013 yılında yayınlanan makalenin 578 atıf alarak listenin başında yer aldığı görülmektedir. *Journal of Applied Psychology*’de yayınlanan bu çalışma, aynı zamanda, yılda ortalama 57 atıf almaktadır.

Tablo 2: En Fazla Atıf Alan İlk 10 Makale

Başlık	Yazar / Yıl	Dergi	Toplam Atıf	Atıf / Yıl
1. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction	Hülshager et al. (2013)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	578	57.8
2. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors	Avey et al. (2008)	<i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	446	29.7
3. Mindfulness and the quality of organizational attention	Weick and Sutcliffe (2006)	<i>Organization Science</i>	445	26.2
4. Crossing an apparent chasm: bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning	Levinthal and Rerup (2006)	<i>Organization Science</i>	392	23.1
5. Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams	Williams et al. (2017)	<i>Academy of Management Annals</i>	364	60.7
6. Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace	Dane (2011)	<i>Journal of Management</i>	323	26.9
7. Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons	Fiol and O'Connor (2003)	<i>Academy of Management Review</i>	264	13.2
8. Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: a systematic review	Robertson et al. (2015)	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	260	32.5
9. A performative perspective on stability and change in organizational routines	Feldman (2003)	<i>Industrial and Corporate Change</i>	221	11.1
10. Organizing for mindfulness- eastern wisdom and western knowledge	Weick and Putnam (2006)	<i>Journal of Management Inquiry</i>	197	11.6

3.2. Dergiler

Yönetim alanında en fazla sayıda mindfulness makalesi yayınlayan dergiler incelendiğinde, ilk sırada 22 makale ile *Journal of Nursing Management*'ın yer aldığı saptanmıştır. Tablo 3'te, yayınladıkları mindfulness makaleleri ile 400'den fazla atıf alan dergiler sunulmaktadır. Buna göre, *Organization Science* dergisinde yayınlanan 12 makalenin toplam 1465 atıf aldığı görülmektedir. Öte yandan, *Journal of Management* ve *Academy of Management Review*'da 4'er makale yayınlanmasına karşılık bu makalelerin toplamda 450'den fazla atıf aldıkları ve konu ile ilgili dikkat çeken makaleler oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3: En Fazla Atıf Alan Dergiler

Dergi	Makale Sayısı	Yüzde (350)	Toplam Atıf	Makale Başına Atıf
1. Organization Science	12	3.42	1465	122.1
2. Journal of Applied Psychology	12	3.42	959	79.9
3. Journal of Occupational and Org. Psychology	12	3.42	655	54.6
4. Journal of Management	4	1.14	489	122.3
5. Academy of Management Review	4	1.14	455	113.8

3.3. Yazarlar

Yönetim alanında en fazla sayıda makale yayınlayan yazarlar arasında ilk sırada, 7 makale ile Ute R. Hülshager; 5'er makale ile P. Charoensukmongkol ve C. S. Reina gelmektedir. Tablo 4, konu ile ilgili yayınladıkları makaleler ile 500 ve üzerinde atıf alan yazarları göstermektedir. Yönetim alanında

yayınladığı 7 mindfulness makalesi ile 942 atıf alan Hülshager, Hollanda Maastricht Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.

Tablo 4: En Fazla Atıf Alan Yazarlar

Yazar	Makale Sayısı	Toplam Atıf
1. Ute R. Hülshager	7	942
2. Hugo J. E. M. Alberts	2	732
3. Jonas W. B. Lang	2	732
4. Karl E. Weick	3	731
5. Alina Feinholdt	2	706
6. Kathleen M. Sutcliffe	2	500

3.4. Ülkeler ve Ülkeler Arası İş Birlikleri

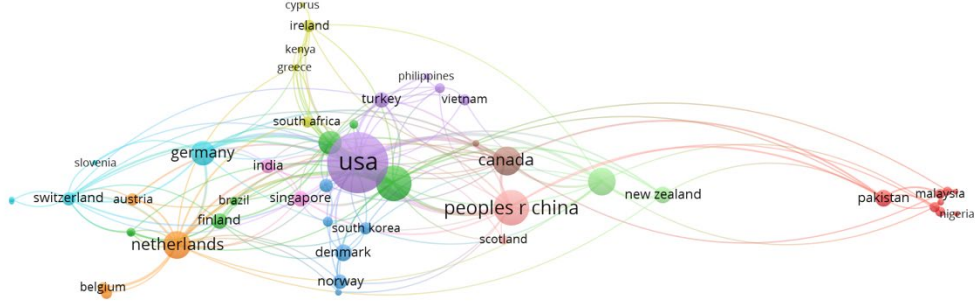
WoS veri tabanında, yönetim alanında en fazla sayıda mindfulness makalesi yayınlayan ülkeler analiz edildiğinde 51 ülke listelenmiştir. Listenin ilk sırasında 135 makale ile ABD yer alırken ikinci sırada 47 makale ile Çin bulunmaktadır. Tablo 5'te konu ile ilgili makalelerden 500'ün üzerinde atıf alan ülkeler listelenmektedir. Listenin ilk sırasında ABD, ikinci sırasında Hollanda gelmektedir. ABD'nin, konu ile ilgili yayınladığı makalelerden 6331 atıf aldığı ve listedeki diğer ülkelerle önemli bir fark yarattığı görülmektedir.

Tablo 5: En Fazla Atıf Alan Ülkeler

Ülkeler	Makale Sayısı	Toplam Atıf	Makale Başına Atıf
1 ABD	135	6331	46.9
2 Hollanda	29	1475	50.9
3 Kanada	30	1108	36.9
4 İngiltere	45	989	21.9
5 Avustralya	29	767	26.4
6 Çin	47	597	12.7

Ülkeler arası iş birlikleri, VOSviewer'da 'ortak yazarlık' datasına dayanarak haritalandırılmıştır (Şekil 1). Buna göre, diğer ülkelerle en fazla bağlantıya sahip olan ülkenin ABD olduğu görülmektedir. Onu, İngiltere ve Çin izlemektedir. Ülkeler arasında ortak yazarlık konusunda 11 küme oluştuğu saptanmıştır. Şekil 1'de mor renkle gösterilen kümede ABD, Türkiye, Tayvan, Filipinler ve Vietnam yer almaktadır.

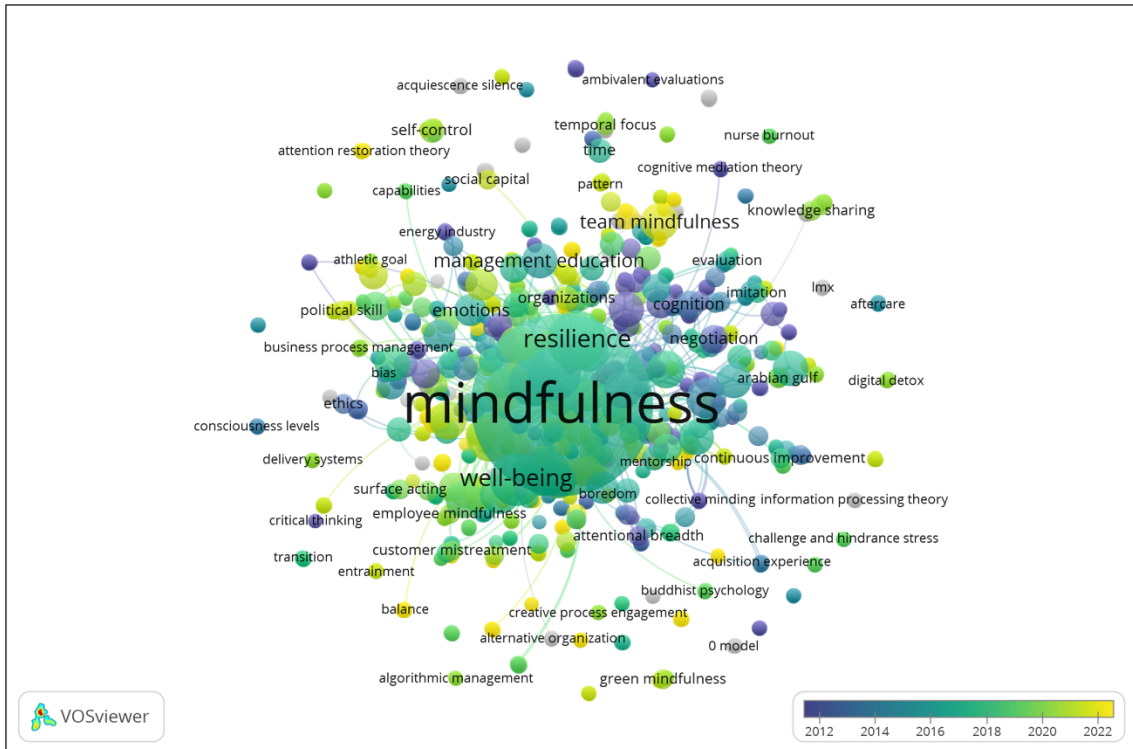
Şekil 1: Ülkeler Arası İş Birlikleri



3.5. Ortak Kelime Analizi

VOSviewer programında, ‘yazar anahtar kelimeleri’ ölçütüne göre yapılan ortak kelime analizinde 1164 anahtar kelime ortaya çıkmıştır. Şekil 2’de sunulan zamansal eğilim ağ haritasında 94 küme bulunmaktadır. Haritada sarı ve sarı-yeşil renk ile gösterilen daireler, 2020-2022 yılları arasında yayınlanan mindfulness makalelerinde kullanılan anahtar kelimeleri göstermektedir. Tablo 6’da ise 10’den fazla kez kullanılan anahtar kelimelere ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Buna göre, *mindfulness* anahtar kelimesi, 562 anahtar kelime ile 159 kez birlikte kullanılmıştır. Mindfulness terimi ile en sık birlikte kullanılan anahtar sözcükler sırasıyla *dayanıklılık*, *Budizm*, *iyi oluş*, *müdahale*, *meditasyon* ve *işe adanmışlık*’tır.

Şekil 2: Ortak Kelime Analizi – Zamansal Eğilim Ağ Haritası



Mindfulness teriminden türetilen kavramları öğrenmek amacıyla yapılan analizde; *kolektif farkındalık, müşteri farkındalığı, çalışan farkındalığı, yeşil farkındalık, bilgi teknolojileri (BT) farkındalığı, takım farkındalığı, bilimsel farkındalık, öz-düzenleme farkındalığı, sosyal farkındalık, tedarik zinciri farkındalığı, sürekli bilinçli farkındalık ve iş yeri farkındalığı* kavramlarına rastlanmıştır. Bu terimlerin genellikle 2020 ve 2021 yıllarında yayınlanan makalelerde kullanıldığı ve görece yeni kavramlar olarak yönetim literatürüne girdikleri söylenebilir.

Tablo 6: Ortak Kelime Analizi

Anahtar Kelime	Birlikte Gerçekleme	Yayınlandığı Ortalama Yıl	Bağlantılar	Toplam Bağlantı Gücü
1. Mindfulness	159	2017	562	736
2. Dayanıklılık	17	2018	79	86
3. Budizm	14	2016	52	68
4. İyi oluş	14	2017	55	63
5. Müdahale	11	2017	44	58
6. Meditasyon	11	2016	40	55
7. İşe adanmışlık	11	2020	45	52

4. Sonuç ve Tartışma

Yönetim literatüründe yayınlanan mindfulness makalelerinin bibliyometrik analizini yaparak alanın genel bir görünümünü ortaya koymayı hedefleyen bu araştırmanın sonuçları, araştırma soruları çerçevesinde şöyle özetlenebilir:

- (i) Yönetim alanındaki 350 mindfulness makalesinin 1990 ile 2022 arasındaki 31 yıllık süreçte yayınlandığı belirlenmiştir. Son yıllarda gerek makale sayısında gerekse atıf sayılarında dikkat çekici bir artış yaşanmıştır. Özellikle 2019-2021 yılları arasında bu artış maksimum düzeye ulaşmıştır. Söz konusu artışta, 2020 yılından itibaren dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinin ve sonrasında yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşümlerin önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir.
- (ii) Yönetim alanında en fazla atıf alan mindfulness makalesi Hülshager, Alberts, Feinholdt ve Lang'e (2013) aittir.
- (iii) Alandaki en üretken (en fazla makale yayınlayan) ve en etkili (en çok atıf alan) yazar *Hülshager*; ülke ABD'dir. Öte yandan en üretken dergi *Journal of Nursing Management* iken, en etkili dergi *Organization Science*'tir. Araştırmada, Doğu Felsefesine dayanan Mindfulness konusunun, yönetim bağlamında, Asya'dan çok Kuzey ve Güney Amerika ile Avrupa kıtalarında ele alındığı tespit edilmiştir.
- (iv) Ülkeler arası iş birlikleri incelendiğinde, diğer ülkelerle en fazla bağlantılı olan ülkenin ABD olduğu; onu İngiltere ve Çin'in izlediği belirlenmiştir. En fazla öne çıkan alt kümede ABD, Türkiye, Tayvan, Filipinler ve Vietnam yer almaktadır.

- (v) Ortak kelime analizi sonucunda, 1164 anahtar kelime ve 94 küme yapısı ortaya çıkmıştır. Mindfulness terimi ile en sık birlikte kullanılan anahtar sözcükler ise *dayanıklılık*, *Budizm*, *iyi oluş*, *müdahale*, *meditasyon* ve *işe adanmışlık* olmuştur.

Bu sonuçlar ışığında, geçmişi antik çağlara kadar uzanan mindfulness olgusunun, postmodern çağın getirdiği akıl almaz hız, etkileşim, yenilik ve değişimlere ayak uydurmada, çalışan bireylere destek olmaya devam edeceği anlaşılmaktadır. Bu da mindfulness konuna yönelik ilginin, diğer pek çok disiplinde olduğu gibi, yönetim alanında da artacağı anlamına gelmektedir. Bu spesifik alanda yapılan mevcut çalışmanın, mindfulness konusuna gerek bireysel düzeyde ilgi duyan her sektörden, meslekten ve kademedeki çalışana; gerekse üyelerinin bilinçli farkındalık düzeylerini yükselterek grup ya da örgüt düzeyinde olumlu sonuçlar elde etmek isteyen yöneticilere faydalı olması beklenmektedir. Ayrıca, konuya akademik ilgi duyan araştırmacılar için genel bir çerçeve sunan çalışmanın, gelecekteki araştırmalara bir temel oluşturması umulmaktadır.

Araştırmanın bir sınırlılığı olarak, bibliyometrik araştırmalarda atıf sayısının, özellikle yakın tarihli yayınlar açısından düşünüldüğünde, bir makalenin kalitesini tam olarak yansıtmadığını belirtmek gerekir. Gelecekte bu araştırmalar tekrarlanarak ve önceki bibliyometrik araştırmaların bulguları ile karşılaştırılarak alandaki değişimlerin çok daha net bir şekilde ortaya konabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Albert, S. (1990). Mindfulness, an important concept for organizations: A book review essay on the work of Ellen Langer. *The Academy of Management Review*, 15 (1), 154-159.
- Avey, J., Wernsing, T. S. and Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*. 44 (1), 48-70.
- Baminiwatta, A., and Solangaarachchi, I. (2021). Trends and developments in mindfulness research over 55 years: A bibliometric analysis of publications indexed in Web of Science. *Mindfulness*, 12(9), 2099-2116.
- Caudron, S. (2001). Meditation and mindfulness. *Workforce* (10928332), 80 (6), 40.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37 (4), 997-1018.
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*. 12 (4), 727-752.
- Fiol, C. M. and O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *Academy of Management Review*, 28 (1), 54-70.

- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., and Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. Joshi, A., Liao, H., and Martocchio, J.J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, 30, 115-157.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., and Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 310–325.
- Levinthal, D. and Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*. 17 (4), 502-513.
- Öztürk O.ve Gürler G. (2021). Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz. İzmir: Nobel Yayınları.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. and Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 88 (3), 533-562.
- Suthatorn, P. and Charoensukmongkol, P. (2022) Effects of trust in organizations and trait mindfulness on optimism and perceived stress of flight attendants during the COVID-19 pandemic. *Personnel Review*. (early access).
- Tuluçcu, F., Anasori, E. and Madanoğlu, G. K. (2022) How does mindfulness boost work engagement and inhibit psychological distress among hospital employees during the COVID-19 pandemic? The mediating and moderating role of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 42 (3-4), 131-147.
- Weick, K. E. and Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness- Eastern wisdom and Western knowledge. *Journal of Management Inquiry*. 15 (3), 275-287.
- Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*. 17 (4), 514-524.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. and Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*. 11 (2), 733-769.

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: YİYECEK-İÇECEK HİZMETİ (CATERING) SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Osman AKAN

Marine Gıda İnş. San. Tic. Ltd. Şti., osmanakan@marinefood.com.tr

Doç. Dr. Çiğdem KAYA

İstanbul Kültür Üniversitesi, cigdem.kaya@iku.edu.tr

Özet

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin görüşlerini ve kaygılarını kendilerine saklama olasılığıdır. Zamanla kolektif olarak gelişen sessiz kalma durumu örgütsel değişimin ve gelişimin önünde bir engel teşkil etmektedir. Örgütler, çalışanların fikirlerinin değerlendirilmediğini hissetmelerine neden olan ve bu nedenle onların konuşmalarını engelleyen örgütlü güçlerden biri olan işyerindeki adaleti yöneterek çalışanların sessiz kalmalarını önleyebilirler. Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. İstanbul il merkezinde bulunan yiyecek içecek hizmeti (catering) işletmeleri çalışanlarından toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel sessizlik davranışı göstermeleri azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Yiyecek-İçecek Hizmeti (Catering)*

1.Giriş

Örgütlerde farklılık yaratabilmek için ihtiyaç duyulan en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağının yüksek hızda değişen çevrenin meydan okumalarına açık, paylaşımcı ve kendi amaçlarıyla birlikte örgütün amaçlarını da savunabilecek nitelikte olması örgütlerde farklılaşma ve rekabet avantajı elde etmenin ön koşulu haline gelmiştir. Çalışanların fikirlerini aktarabilmeleri, eleştiri yapabilmeleri, çekinmeden konuşarak önerilerini dile getirmeleri önem arz etmektedir. Ancak bilgi paylaşımını ve akışını engelleyen örgütsel yapı, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve politika ve uygulamalar vb. dinamikler çalışanların sessiz kalmalarına yol açabilmektedir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan adalet algısı çalışanlar arasında farklılık gösterebileceği gibi bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır (İçerli, 2010:80). Çalışanların örgütsel adalet algıları örgüt içi davranışlarını da şekillendiren unsurlardan biridir. Çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu davranışları beraberinde getirirken; örgütsel adaletsizlik algıları da

¹ Bu Çalışma Osman Akan'ın Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Hazır Yemek Sektöründe Bir Araştırma başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

örgütsel hedeflere ulaşılmayı engelleyen örgütsel sessizlik gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır. Örgütlerde değişimin ve gelişimin ortaya çıkabilmesi için, çalışanların fikirlerinin değerlendirilmediğini hissetmelerine neden olan ve bu nedenle de onların konuşmalarını engelleyen örgütlü güçleri anlamak gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın evreni İstanbul il merkezinde bulunan yiyecek içecek hizmeti (catering) işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. 159 katılımcıdan veri toplanmış, veriler SPSS ve LISREL ile analiz edilerek bulgular tartışılmış, literatüre ve uygulamaya katkısından bahsedilerek gelecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

2.Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1.Örgütsel Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik ifadesi çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin fikirlerini ifade etmemeleridir. Kolektif bir hal alan sessizlik örgüt içerisinde etkisini gösterebilir. Bireylere göre sessizlik düzeyleri değişmektedir. Sessizliği Pinder ve Harlos (2001) çalışanların örgütsel değişimi etkileme, duygusal ya da örgütsel şartlar nedeniyle öz düşüncelerini dışarıya vuramama ve paylaşmama durumu olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada çalışanların örgütsel sessizlik boyutları; Çakıcı'dan (2008) yararlanılarak yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2008).

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt içi ilişkilere bağlı olarak oluşan kazanımların adil şekilde dağıtılması ve bu dağıtım sürecinde uygulanan prosedürler ile yöneticilerin çalışanları ile ilgili kararları, düzenlemeleri ve uygulamalarında adil ve tarafsız bir şekilde davranmasını ifade etmektedir (İyigün, 2012:50). Literatürde örgütsel adaletin boyutları konusunda farklı tartışmalar yer almaktadır. Buna göre Martocchio ve Judge (1995) gibi bazı araştırmacılar dağıtım adaleti ve işlem adaletini birbirinden ayırmayarak örgütsel adaletin iki boyutu olduğunu ifade ederken; Bies ve Shapiro (1988) gibi bazı araştırmacılar ise etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak ele almıştır. Ancak her ne kadar literatürde bu konuda tartışmalar olsa da en genel sınıflandırmaya göre örgütsel adalet bu üç boyutta ele alınmaktadır.

2.3.Hipotezler

Örgüt içerisinde ortaya çıkan adalet algısı çalışanlar arasında farklılık gösterebileceği gibi bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır (İçerli, 2010:80). Bu noktadan bakıldığında adalet algısının çalışanların örgüt içi davranışlarını şekillendiren unsurlardan birisi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu davranışları beraberinde getirirken; örgütsel adaletsizlik algıları da örgütsel hedeflere ulaşılmayı engelleyen örgütsel sessizlik

gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Buna göre araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H1: Katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H1a: Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılamalarının örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H1b: Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılamalarının örgütsel sessizliğin işle ilgili korkular boyutu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H1c: Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılamalarının örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği boyutu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H1d: Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılamalarının örgütsel sessizliğin izolasyon korkusu boyutu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

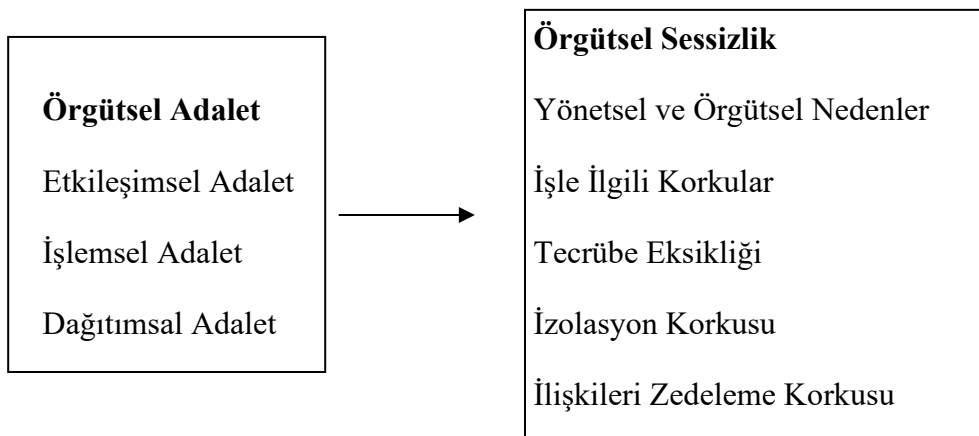
H1e: Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılamalarının örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu boyutu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

3.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın temel amacı, elde edilen verilerle örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Yiyecek içecek hizmeti (catering) sektöründe deneyimlenen sorunlar (denetim yetersizliği, üretimde standart yetersizliği vb.) işletmelerde görev dağılımı, çalışma sırası, mesai saatleri, çalışma kuralları, yönetsel kararların alınma şekli ve bunların uygulanması açısından çalışanların adil ve eşit bir sistem algılamalarını etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı çalışanların farklı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın yiyecek içecek hizmeti (catering) sektörü özelinde incelenmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede 159 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket yapılmış, araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 24 ve LISREL 8.7 programı ile analiz edilmiş ve bulgular tartışılmıştır.

3.1.Araştırma modeli

Şekil 1: Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model



3.2.Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasında yiyecek-içecek hizmeti (catering) sektöründe yer alan 32 firmada çalışan 270 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Yiyecek-içecek hizmeti sektörü hızlı gelişen bir sektör olması nedeniyle, İstanbul ili Avrupa yakası ise sektör açısından gelişmiş olması nedeniyle seçilmiştir. 270 beyaz yakalı çalışan sayısına Catering Türkiye Şirket Veritabanı'ndan elde edilen veriye göre İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren 32 firmaya telefon açılarak beyaz yakalı çalışan sayıları sorulmak üzere ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini; kolayda örneklem yoluyla ulaşılan yiyecek-içecek hizmeti (catering) sektöründe çalışmakta olan beyaz yakalı 159 çalışan oluşturmaktadır.

3.3.Ölçüm araçları

Araştırmanın veri toplama formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru sorulmuştur. İkinci kısmında, katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü kısmında, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeye yönelik, Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen 30 maddelik 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

4.Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	79	49,7
Erkek	80	50,3
Yaş	f	%
18-25 yaş	25	15,7
26-35 yaş	48	30,2
36-45 yaş	48	30,2
46 yaş veya üzeri	38	23,9
Medeni Durum	f	%
Evli	99	62,3
Bekâr	60	37,7
Eğitim Durumu	f	%
Lise	65	40,9
Önlisans	35	22,0
Lisans	38	23,9
Lisansüstü	21	13,2
Toplam	159	100

Tablo 2’de örgütsel adalet ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen DFA analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.

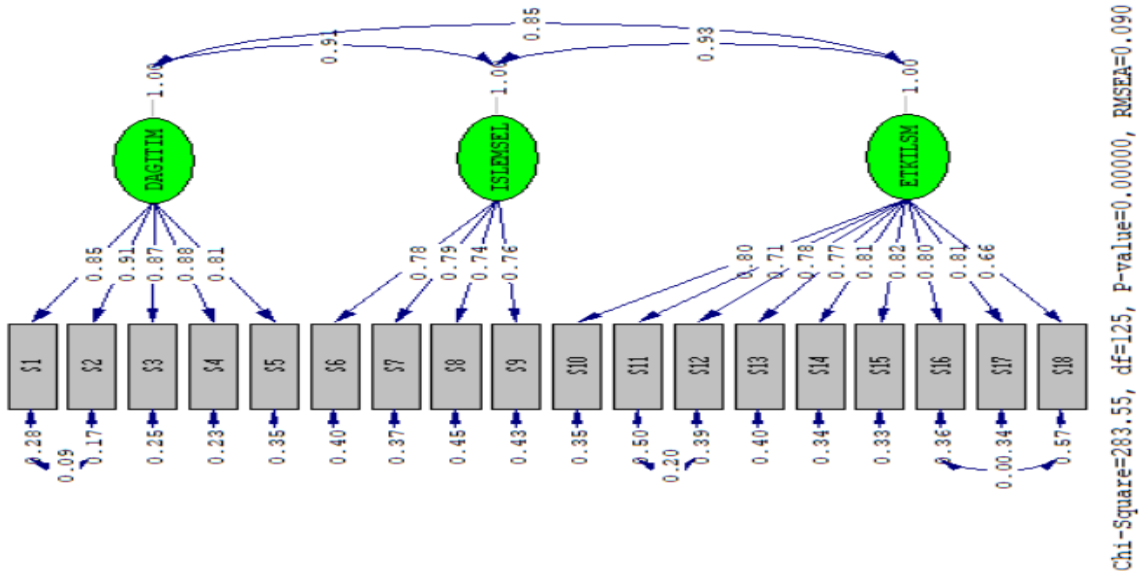
Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

Faktör	Madde No	Faktör Yük Değeri	R ²	t
Dağıtımsal Adalet	1	0,85	0,72	13,05**
	2	0,91	0,83	14,72**
	3	0,87	0,76	13,61**
	4	0,88	0,77	13,77**
	5	0,81	0,66	12,09**
İşlemsel Adalet	6	0,78	0,61	11,36**
	7	0,79	0,62	11,74**
	8	0,74	0,55	10,68**
	9	0,76	0,58	10,97**
	10	0,80	0,64	11,99**
Etkileşimsel Adalet	11	0,71	0,50	10,00**
	12	0,78	0,61	11,50**
	13	0,77	0,59	11,39**
	14	0,81	0,66	12,22**
	15	0,82	0,67	12,33**
	16	0,80	0,64	12,00**
	17	0,81	0,66	12,26**
	18	0,66	0,44	9,08**

**p<0.01

Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin DFA bulgularının doğrulandığı söylenebilir. Şekil 2’de sunulan Path diagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde, tüm ilişkilerin pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Şekil 2: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Path Diyagramı



DFA sonucu elde edilen uyum indeksi kriterleri kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Öncesi	3,07	0,000	0,114	0,960	0,780	0,710	0,950	0,960	0,068	0,047
Sonrası	2,27	0,000	0,090	0,980	0,920	0,860	0,970	0,970	0,057	0,041

DFA sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir veya mükemmel uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir.

Tablo 4 örgütsel sessizlik ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen DFA analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

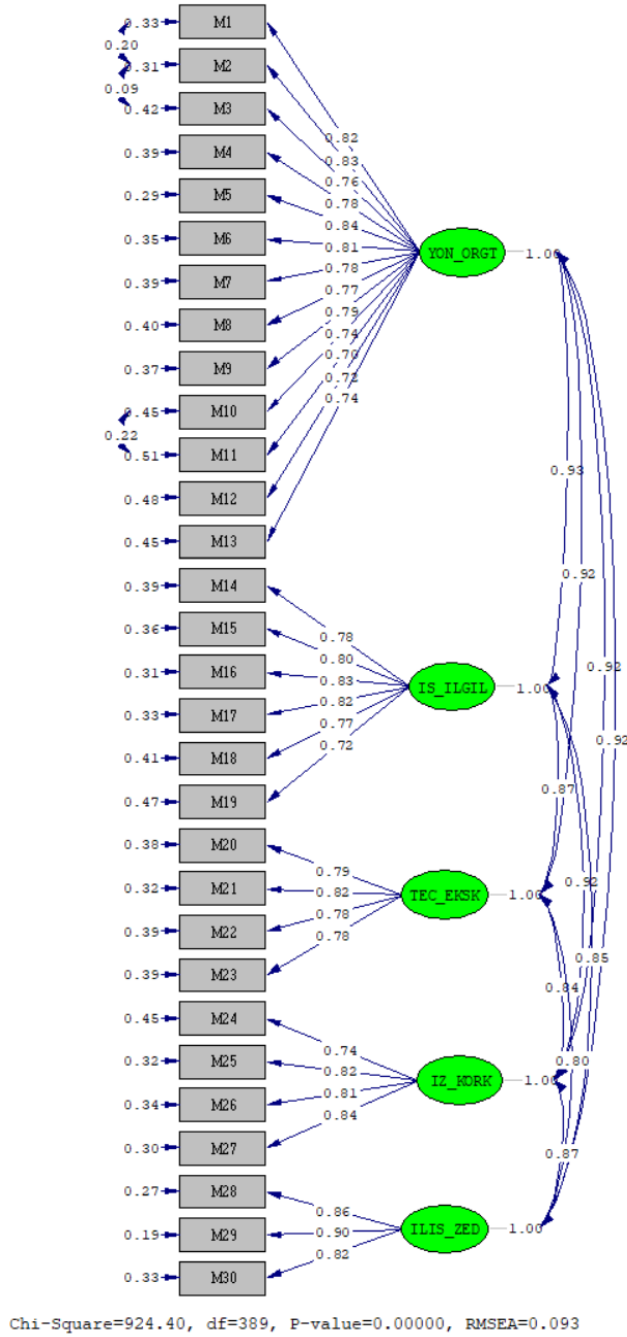
Faktör	Madde No	Faktör Yük Değeri	R ²	t
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	1	0,82	0,67	12,47**
	2	0,83	0,69	12,84**
	3	0,76	0,58	11,29**
	4	0,78	0,61	11,68**
	5	0,84	0,71	13,07**
	6	0,81	0,66	12,23**
	7	0,78	0,61	11,63**
	8	0,77	0,59	11,49**
	9	0,79	0,62	11,86**
	10	0,74	0,55	10,84**
	11	0,70	0,49	9,95**
	12	0,72	0,52	10,40**
	13	0,74	0,55	10,86**
İş İle İlgili Konular	14	0,78	0,61	11,59**
	15	0,80	0,64	11,95**
	16	0,83	0,69	12,60**
	17	0,82	0,67	12,42**
	18	0,77	0,59	11,33**
	19	0,72	0,52	10,38**
Tecrübe Eskikliği	20	0,79	0,62	11,50**
	21	0,82	0,67	12,33**
	22	0,78	0,61	11,39**
İzolasyon Korkusu	23	0,78	0,61	11,44**
	24	0,74	0,55	10,62**
	25	0,82	0,67	12,45**
	26	0,81	0,66	12,23**
	27	0,84	0,71	12,70**
İlişkileri Zedeleme Korkusu	28	0,86	0,74	13,21**
	29	0,90	0,81	14,25**
	30	0,82	0,67	12,31**

**p<0.01

Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğinin DFA bulgularının doğrulandığı söylenebilir.

Şekil 3’de Path diyagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki tüm ilişkilerin pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Şekil 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait DFA Diyagramı



DFA sonucu elde edilen uyum indeksi kriterleri kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Öncesi	3,12	0,000	0,116	0,960	0,660	0,60	0,950	0,960	0,083	0,057
Sonrası	2,38	0,000	0,093	0,980	0,900	0,850	0,969	0,970	0,075	0,051

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir veya mükemmel uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Sessizlik Üzerinde Negatif Bir Etkisine Ait Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	5,359	0,156	34,405	0,000**	268,45	0,000**
Örgütsel Adalet	-0,799	0,049	-16,384	0,000**		

*p<0.05;

R²=0,629, Durbin Watson= 1,599

Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Örgütsel adaletin (t=-16,384 p=0,000 p<0.05) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlendiğinden H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sessizliğin Yönetsel ve Örgütsel Nedenler Boyutu Üzerinde Negatif Bir Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerance	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	5,319	0,172	30,956	0,000*			72,382	0,000**
Dağıtımsal Adalet	-0,268	0,091	-2,810	0,006*	0,295	3,389		
İşlemsel Adalet	-0,220	0,103	-2,115	0,036*	0,248	4,032		
Etkileşimsel Adalet	-0,328	0,097	-3,299	0,001*	0,271	3,688		

*p<0.05;

R²=0,575, Durbin Watson= 1,746

Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet

Bağımlı Değişken: Yönetsel ve Örgütsel Nedenler

Dağıtımsal adaletin ($t=-2,810$ $p=0,000$ $p<0.05$), işlemsel adaletin ($t=-2,115$ $p=0,000$ $p<0.05$) ve etkileşimsel adaletin ($t=-3,299$ $p=0,000$ $p<0.05$), örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlendiğinden H1a hipotezi kabul edilmiştir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunun 0,575'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,575$).

Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sessizliğin iş ile ilgili nedenler boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sessizliğin İş İle İlgili Nedenler Boyutu Üzerinde Negatif Bir Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerance	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	5,397	0,179	30,222	0,000*				
Dağıtımsal Adalet	-0,192	0,095	-1,974	0,049*	0,295	3,389	68,190	0,000**
İşlemsel Adalet	-0,205	0,107	-1,935	0,055	0,248	4,032		
Etkileşimsel Adalet	-0,406	0,101	-4,012	0,000*	0,271	3,688		

* $p<0.05$;

$R^2=0,561$, Durbin Watson= 1,623

Bağımsız Değişkenler: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Bağımlı Değişken: İşle İlgili Nedenler

Dağıtımsal adaletin ($t=-1,974$ $p=0,049$ $p<0.05$) ve etkileşimsel adaletin ($t=-4,012$ $p=0,000$ $p<0.05$), örgütsel sessizliğin işle ilgili nedenler boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu, işlemsel adaletin ($t=-1,935$; $p=0,055$; $p>0.05$) örgütsel sessizliğin işle ilgili nedenler boyutu üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı belirlendiğinden H1b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sessizliğin Tecrübe Eksikliği Boyutu Üzerinde Negatif Bir Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerance	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	5,283	0,194	27,201	0,000*				
Dağıtımsal Adalet	-0,298	0,103	-2,889	0,004*	0,295	3,389	54,318	0,000**
İşlemsel Adalet	-0,152	0,116	-1,348	0,180	0,248	4,032		
Etkileşimsel Adalet	-0,315	0,110	-2,923	0,004*	0,271	3,688		

* $p<0.05$;

$R^2=0,503$, Durbin Watson= 1,972

Bağımsız Değişkenler: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Bağımlı Değişken: Tecrübe Eksikliği

Dağıtımsal adaletin ($t=-2,889$ $p=0,004$ $p<0.05$) ve etkileşimsel adaletin ($t=-2,923$ $p=0,004$ $p<0.05$), örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu, işlemsel adaletin ($t=-1,348$; $p=0,180$; $p>0.05$) örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği boyutu üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı belirlendiğinden H1c hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sessizliğin izolasyon korkusu boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sessizliğin İzolasyon Korkusu Boyutu Üzerinde Negatif Bir Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerance	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	5,384	0,190	28,389	0,000				
Dağıtımsal Adalet	-0,008	0,101	-0,076	0,940	0,295	3,389	61,69	0,000**
İşlemsel Adalet	-0,476	0,113	-4,374	0,000*	0,248	4,032		
Etkileşimsel Adalet	-0,286	0,107	-2,750	0,007*	0,271	3,688		

* $p<0.05$;

$R^2=0,535$, Durbin Watson= 1,732

Bağımsız Değişkenler: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Bağımlı Değişken: İzolasyon Korkusu

İşlemsel adalet ($t=-4,374$ $p=0,000$ $p<0.05$) ve etkileşimsel adaletin ($t=-2,750$ $p=0,004$ $p<0.05$), örgütsel sessizliğin izolasyon korkusu boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu, dağıtımsal adaletin ($t=-0,076$; $p=0,940$; $p>0.05$) örgütsel sessizliğin izolasyon korkusu boyutu üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı belirlendiğinden H1d hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Katılımcıların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sessizliğin İlişkileri Zedeleme Korkusu Boyutu Üzerinde Negatif Bir Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerance	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	5,615	0,229	24,572	0,000*				
Dağıtımsal Adalet	-0,235	0,121	-2,258	0,025*	0,295	3,389	52,52	0,000**
İşlemsel Adalet	-0,287	0,136	-2,526	0,013*	0,248	4,032		
Etkileşimsel Adalet	-0,237	0,129	-2,180	0,031*	0,271	3,688		

* $p<0.05$;

$R^2=0,495$, Durbin Watson= 1,826

Bağımsız Değişkenler: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal adalet ($t=-2,258$ $p=0,025$ $p<0.05$), İşlemsel adalet ($t=-2,526$ $p=0,013$ $p<0.05$) ve etkileşimsel adaletin ($t=-2,180$ $p=0,031$ $p<0.05$), örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlendiğinden H1e hipotezi kabul edilmiştir.

5.Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel adaletin çalışanların sessizlik tutumları üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel sessizlik davranışı göstermeleri azalmaktadır. Başka bir ifadeyle çalıştıkları örgüte yönelik adalet duygusu yüksek olan çalışanların örgütsel sorunlar ve konularla ilgili görüş, düşünce ve önerilerini ifade etme konusunda sessiz kalmadıkları söylenebilir. Literatürdeki sonuçlar bu bulgular ile tutarlılık göstermektedir. Bu çalışmalardan birinde Güngör ve Potuk (2018) öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırmalarında örgütsel adalet algısının düşük düzeyde olmasının örgütsel sessizlik düzeyini arttırdığını bulgusuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki ele alan başka bir araştırmada ise Tan (2014) örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini öngören önemli bir değişken olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmanın sonucu örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Araştırma bulgularından hareketle uygulayıcılara ve sonraki araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir: Yöneticilerinin örgütsel sessizlik ortamını ortadan kaldırabilmek için örgütsel adalet algısının önemli bir faktör olduğunu göz önünde bulundurarak çalışanların örgütsel adalet algılarını arttıracak çalışma ortamları yaratmaları gerektiği söylenebilir. Çalışanların görüş ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ve örgüte yönelik fikirlerini örgüt yönetimine rahat bir şekilde sunabilecekleri, adil bir ücretlendirme sisteminin olduğu çalışma ortamının yaratılması önerilmektedir. Böylece çalışanların örgütsel adalet algılarının artacağı ve örgütsel sessizlik davranışlarının da bu bağlamda azalacağı öngörülmektedir. Sonraki araştırmacılar daha geniş örneklem grubunun seçildiği ve farklı sektörler örneğinde araştırmalar yapabilirler. Yine gelecek çalışmalarda çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik davranışı nedenlerini tespit etmeye dönük geniş bir evrende ve örneklemde derinlemesine görüşme yöntemleri ile araştırmalar yapılabilir.

Teşekkür:

Bu Konferansa katılım [ULEP-2022-2023/102] ile İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından desteklenmiştir.

Kaynakça

- Bies, R. J., ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of management journal*, 31(3), 676-685.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134 .
- Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 33(3), 723-742.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Kaya, S. Y., & İlhan, S. (2018). Toplu yemek (hazır yemek) sektöründe yaşanan problemler ve çözüm önerileri. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek1), 553-581.
- Martocchio, J.J ve T. A. Judge (1995): ‘When We Don’t See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Procedures’, *Journal of Management*, 21, 251-278.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). ‘Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world’, *Academy of Management Review*, 25, 706– 731.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H.. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA ÇEVİRİMİÇİ ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Suzan URGAN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, suzan.urgan@omu.edu.tr

Zümral GÜLTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, zumral.gultekin@omu.edu.tr

Murat AK

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, muratak@kmu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlamda çevrimiçi etkileşim ölçeğini Türkçe'ye uyarlamaktır. Ölçek Liu vd. (2022) tarafından geliştirilmiş, 18 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Uyarlama çalışmasında ifadeler öncelikle Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçe çevirisi yapılan ölçek, işi gereği sosyal ağları kullanmak zorunda olan çalışanlara kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak çevrim içi anket yoluyla ulaştırılmıştır. Toplanan verilerden eksik ve hatalı olanlar çıkarılarak 242 anket elde edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin testi keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapılmıştır. KFA sonucunda 4 ifade bu örnekleme farklı faktör yapısında binişik olması nedeniyle çıkarılmış, 14 ifade ve 5 boyut ile ölçek geçerlenmiştir. Yapılan DFA ile bu yapı doğrulanmıştır. Ölçeğin toplamının ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışma ile yazına yeni kazandırılan çevrimiçi etkileşim ölçeğinin Türkiye'de kullanılabilir ve geçerli bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Çevrimiçi Etkileşim, Ölçek, Geçerlilik, Güvenirlilik*

1. Giriş

Organizasyonlar için işbirlikçi topluluklar aracılığıyla sosyal medyayı kullanmak ve bunu iş çıktılarına dönüştürmek zorunluluk haline gelmiştir. Bunun için organizasyonlar sosyal ağ platformlarıyla sosyal medya araçlarını iletişim ve bilgi paylaşımı amacıyla kullanmaktadır (Baxter, 2015). Sosyal medya platformlarının artmasıyla birlikte işletmeler kurumsal sosyal medya platformlarını geleneksel kurumsal ofis sistemleriyle bütünleştirmiştir. İşletme çalışanları yüksek oranda sosyal medya kullanmaktadır. Bununla beraber şirketlerin de en az bir sosyal medyaya sahip olduğu Harrysson vd.'nin (2016) yapmış oldukları çalışmayla ortaya konulmuştur (Liu vd., 2022: 1). Constantinides ve Fountain'e (2008) göre, sosyal medya uygulamaları, bloglar, sosyal ağlar, içerik toplulukları, forumlar, içerik toplayıcıları (RSS) olarak sınıflandırılmaktadır. Böylece geleneksel medya ile tek yönlü olan iletişim karşılıklı konuşmaya, herkesin katılımına ve paylaşımların anında

yayılmaya imkân tanıyarak çok yönlü bir şekilde bürünmüştür (Binbaşıoğlu vd., 2015: 89). Güçlü bir çevrimiçi varlığa sahip sosyal ağ siteleri bir işletme için birçok problemin üstesinden gelecek gücü sağlamaktadır (Agarwal, 2018: 269).

İşletmelerin günümüzde kullandığı ve giderek daha fazla kullanacağı öngörülen çevrimiçi gerçekleşen sosyal ağ sitelerinin varlığı ve bu ağlarda gerçekleşen etkileşimin somut olarak nicel verilerle ortaya çıkarılabilmesi önem arz etmektedir. Buradan hareketle örgütlere sunduğu katkının önemi dolayısıyla çevrimiçi etkileşim kavramı ile ilgili olarak kavramsal ve ampirik bir ölçümün olmayışından hareketle Liu vd. (2022) tarafından örgütsel çevrimiçi etkileşim ölçeğinin geliştirildiği görülmektedir. Bu araştırmada temel amaç Liu vd. (2022) tarafından geliştirilen örgütsel çevrimiçi etkileşim ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirliğini ortaya koyabilmektir. Literatüre yeni kazandırılmış olan ölçeğin Türkçe uyarlamasının literatüre katkı sunacağı öngörülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Araştırma Soruları

Amerika'da ofis çalışanlarının %30'u ve İngiltere'deki ofis çalışanlarının %42'si işle ilgili konuları sosyal medya uygulamaları aracılığıyla konuşmaktadır (Akıncı Vural ve Bat, 2010: 3352). Günümüzde bu oranın Covid-19 salgınıyla daha da arttığı öngörülebilmektedir. Özellikle Covid -19 salgınıyla beraber yaşanan süreç içinde iş yapma şekillerinin değiştiği görülmektedir. Değişen iş yapma şekilleri online sistemler kullanılmasını gerektirmiştir (Urgan vd., 2020: 32). Buradan hareketle sosyal etkileşimli araçların örgütsel bağlamda güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyler çevrimiçi bağlantıları bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Bu bağlantılar sosyal ağlarla; facebook, twitter, linkedin ve instagram gibi platformlarla sağlanmaktadır ve kitlesel ağ siteleri inşa edilmektedir (Kaur ve Dhingra, 2020: 1419). Bu araçlarla sosyal etkileşimler, çevrimiçi etkileşimlerle gerçekleştirilmektedir ve çevrimiçi etkileşimler de örgütsel çıktılara dönüşmektedir (Liu vd., 2022: 2).

Sosyal medya araçları kullanılarak oluşturulan sosyal ağlar çevrimiçi olma özellikleriyle sosyal etkileşimi sürekli kılmaktadır. Bu etkileşimi tetikleyen unsurlar; mesajlar, yorumlar, fotoğraflar, videolar ve değişen haberlerdir. Sosyal ağ platformları doğru kullanıldığında işletme amaçlarının yerine getirilmesi düşük bir maliyetle gerçekleştirebilmektedir (Barai vd., 2021: 3).

İşletmeler, müşterilerinin kendilerini aradığında en kolay bulacakları yer için sosyal medya platformlarını göstermektedir. Bireylere, gruplara veya kamuoyuna belirli bir algı, tutum ve davranışı benimsetmek sosyal medya platformları aracılığıyla olabilmektedir (Binbaşıoğlu vd., 2015: 90). Buradan hareketle Hoffman ve Novak (1996) örgütsel anlamda çevrimiçi etkileşimi; çalışanlar ve kuruluşun diğer üyeleri ile olan etkileşimini ifade eden çalışan-çalışan çevrimiçi etkileşimi ile insan ve bilgisayar etkileşimini içeren çalışan-platform etkileşimi olarak iki grupta ele almaktadır (Liu vd., 2022: 3).

Çevrimiçi etkileşimi ölçmeye yönelik çalışmalara literatürde rastlanmamıştır. Bununla birlikte, çevrimiçi etkileşimin başlıca aracı olan sosyal medya kullanımı ile ilgili; etkili iletişim ve sosyal sorumluluk (Yang vd., 2021), örgütsel saygınlık (Etter vd., 2019), liderlik desteği ve çalışan bağlılığı (Bulinska-Stangrecka vd., 2021), örgütsel performans (Dodokh ve Al-Maaitah, 2019), fırsatlar ve değişimler (Kaur ve Dhingra, 2020), ekip ve çalışan performansı (Song vd., 2019) ve örgütsel çıktılar bağlamında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı (Akgemci vd., 2016) gibi kavramların ele alındığı çalışmalar görülmektedir.

Bu çalışma ile literatüre Mart 2022 tarihinde kazandırılmış, henüz Türkçe geçerlik ve güvenirlik testine tabi tutulmamış örgütsel bağlamda çevrimiçi etkileşim ölçeğinin ulusal literatüre kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla çevrimiçi etkileşim ölçeğinin orijinal çalışmadaki yapısı ile uyumunu ortaya çıkarabilmek için:

1.Keşfedici faktör analizi (KFA) ile ortaya konulacak faktör sayısı ve maddelerin dağılımı orijinal ölçekle uyumlu mudur?

2.Bulgulanan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları güvenilir midir? Sorularına cevap aranacaktır.

3. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde ölçeğin çeviri çalışması, araştırmanın örnekleme ve veri toplama aracı yer almaktadır.

3.1. Ölçeğin Çeviri Çalışması

Çevrimiçi etkileşim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışmasının ilk aşamasında, ölçek ifadeleri 2 dil uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra Türkçe'ye çevrilen bu ifadeler 4 alan uzmanına sorulmuş ve bu şekilde ölçeğin Türk kültürüne uygunluğu test edilmiştir. Bu aşamalardan sonra ölçek tekrar alanda İngilizce diline hakim öğretim üyesi tarafından İngilizce'ye çevrilmiştir. Son aşamada ise ilk ve üçüncü çeviriler birbirleri ile karşılaştırılmış ve her iki çeviride önemli farklılıkların olmadığı görülmüş ve ölçeğe son hali verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme farklı meslek gruplarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Veriler çevrimiçi anket yöntemi kullanılarak kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Toplam 249 adet anket geri dönmüş ancak eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra 242 anket ile analize başlanmıştır. Örneklem büyüklüğü çerçevesinde, KFA için olması gereken örneklem sayısının, en az madde sayısının 5 veya 10 katı olması gerektiği (Kline, 1994), DFA için örneklem sayısının, en az

150 olması (Gürbüz ve Şahin, 2015) gerektiği ifade edilmektedir. Buradan hareketle 242 kişilik bir örneklem büyüklüğünün KFA ve DFA için yeterli olduğu öngörülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Örgütsel bağlamda çevrimiçi etkileşim (ÖBÇE) ölçeği Liu vd. (2022) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar nitel ve nicel yöntem kullanarak 20 ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturmuştur. Farklı araştırma gruplarında test ettikleri ölçeğin KFA ve DFA sonucunda 8. ve 16. ifadelerini çıkararak, 18 ifade ve 5 faktörden oluşan bir ölçek elde etmişlerdir. Orjinal ölçeğin 1., 2., 3. ve 4. maddeleri “cevaplanabilirlik” boyutuna, 3., 4. ve 5. maddeleri “uygunluk” boyutuna, 9., 10., 11. ve 12. maddeleri “kullanışlılık” boyutuna, 13., 14. ve 15. maddeleri “uygulanabilirlik” boyutuna ve 17., 18., 19. ve 20. maddeleri “kullanım kolaylığı” boyutuna karşılık gelmektedir. Ölçek 5’li likert tipindedir.

4. Bulgular

Araştırmanın bulgular bölümünde, katılımcıların demografik özellikleri, yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizi yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışıp, işi gereği çevrim içi etkileşimde bulunan 242 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların %33,5’inin kadın, %78,5’inin evli, %46,7’sinin 36-45 yaş aralığında, %37,2’sinin lisans mezunu, %53,7’inin memur ve %68,2’sinin aylık gelirinin 10.001 ve üzerinde olduğu görülmektedir.

4.2. Yapı Geçerliliği

Ölçek yapı geçerliliklerinin test edilmesi çerçevesinde, başka bir kültür için geliştirilen ölçeğin Türk kültürü için uygulandığında orijinal çalışmada olduğu gibi aynı yapıyı ya da aynı kavramı ölçüp ölçmediğinin tespiti için önce KFA yapılmaktadır. KFA sonrasında ölçeğin model uyumunun test edilmesi için DFA yapılmaktadır. Ölçek uyarlama çalışmalarında KFA ve DFA birlikte kullanılabilir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

KFA öncesinde verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespiti gereklidir. Bu araştırma için yapılan normallik analizinde; çarpıklık değeri -0,848 ve basıklık değeri 1,612 olarak bulgulanmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 sınırları içinde olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

4.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğinde, KFA için normallik analizi yanı sıra örneklem yeterliliği testi yapılmaktadır. Örneklem yeterliliği testi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmaktadır. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması ve Barlett Küresellik Testinin ise anlamlı olması ($p < 0,05$) beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 303). Yapılan bu araştırmada KMO değeri 0,90 ve Barlett Küresellik Testi anlamlı ($p = 0,000$) olarak bulgulanmıştır. Bu değerler örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan KFA sonucunda 18 ifadeli ÖBÇE ölçeğinden 3., 9., 10. ve 20. maddeler binişik oldukları için ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan 14 maddenin 5 faktörlü bir yapı oluşturduğu bulgulanmıştır. ÖBÇE ölçeğine ait faktör yükleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: ÖBÇE Ölçeği Faktör Yükleri

Cevaplanabilirlik	Faktör Yükleri
M1. Kurumsal sosyal medya platformlarında iş arkadaşlarım bana bilgileri hızlı bir şekilde iletmektedir.	0,853
M2. Kurumsal sosyal medya platformlarında meslektaşlarım sorduğum sorularla ilgili bilgiler sunmaktadır.	0,943
M3. Kurumsal sosyal medya platformlarının meslektaşlarımla iletişimimde genellikle etkili olduğunu düşünüyorum.	0,736
Uygunluk	
M5. Kurumsal sosyal medya platformlarında, iş arkadaşlarım benimle iletişim kurmak için uygun zamanı seçebilir.	0,913
M6. Kurumsal sosyal medya platformlarında, iş arkadaşlarım benimle iletişim kurmak için uygun tonu kullanabilir.	0,786
M7. Kurumsal sosyal medya platformlarında, iş arkadaşlarım benimle iletişim kurmak için uygun araçları seçebilir.	0,734
Kullanışlılık	
M11. Kurumsal sosyal medya platformları çalışanlar arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktadır.	-0,546
M12. Kurumsal sosyal medya platformları iş verimliliğini artırmaktadır.	-0,787
Uygulanabilirlik	
M13. Şu anda kullanımda olan kurumsal sosyal medya platformlarında dosya depolama kapasitesi çalışma ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	0,784
M14. Şu anda kullanımda olan kurumsal sosyal medya platformlarındaki dosya aktarım özelliği çalışma ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	0,816
M15. Şu anda kullanımda olan kurumsal sosyal medya platformlarında, çalışma ihtiyaçlarımı karşılamaya yetecek kadar gizlilik sağlanmaktadır.	0,711
Kullanım Kolaylığı	
M17. Kurumsal sosyal medya platformlarının kullanımında ustalaşmak benim için kolaydır.	0,900
M18. Kurumsal sosyal medya platformlarına akıcı bir şekilde erişmek benim için kolaydır.	0,843
M19. Şu anda kullanımda olan kurumsal sosyal medya platformları çeşitli işlevleri bünyesinde barındırmaktadır.	0,727
Açıklanan Toplam Varyans: %77,15 KMO: 0,90, Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2 = 1896,870$	

Tablo 1'e göre ölçeğin her bir faktör yükünün 0,40'dan büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca bu 5 faktörün toplam varyansının %77,15 olduğu bulgulanmıştır. Ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: ÖBÇE Ölçeği Faktörleri Arasındaki Korelasyon

	1	2	3	4
F1	1			
F2	0,657**	1		
F3	0,596**	0,596**	1	
F4	0,523**	0,502**	0,501**	1
F5	0,507**	0,539**	0,550**	0,456**

Her bir faktörleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı, pozitif ve orta düzey ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

KFA ile bir ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra, kuramsal bir temele dayanarak çeşitli ifadelerden oluşan faktörlerin verilerle uyumlu olup olmadığının tespiti DFA ile yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2004).

DFA sonrasında ilk olarak t değerleri incelenmektedir. Bu değerlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96'dan, 0,01 anlamlılık düzeyinde ise 2,576'dan büyük olması gerekmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013: 150). Ölçeğe ait t değerlerinde her hangi bir sorun olmadığı görülmüştür. Daha sonra faktör yükleri değerlendirilerek, faktör yüklerinin 0,50 altında olmamasına dikkat edilmektedir (Gürbüz, 2019). Bu çalışmada faktör yükü düşüklüğü nedeniyle herhangi bir ifade ölçekten atılmamıştır.

Yukarıda ifade edilen basamaklardan sonra DFA'nde uyum indeksleri olarak χ^2/df , RMSEA, CFI, GFI, RMR değerleri incelenmektedir. Beş boyutlu ÖBÇE ölçeği birinci düzey DFA ile herhangi bir modifikasyona gerek kalmadan doğrulanmıştır. Ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de yer almaktadır.

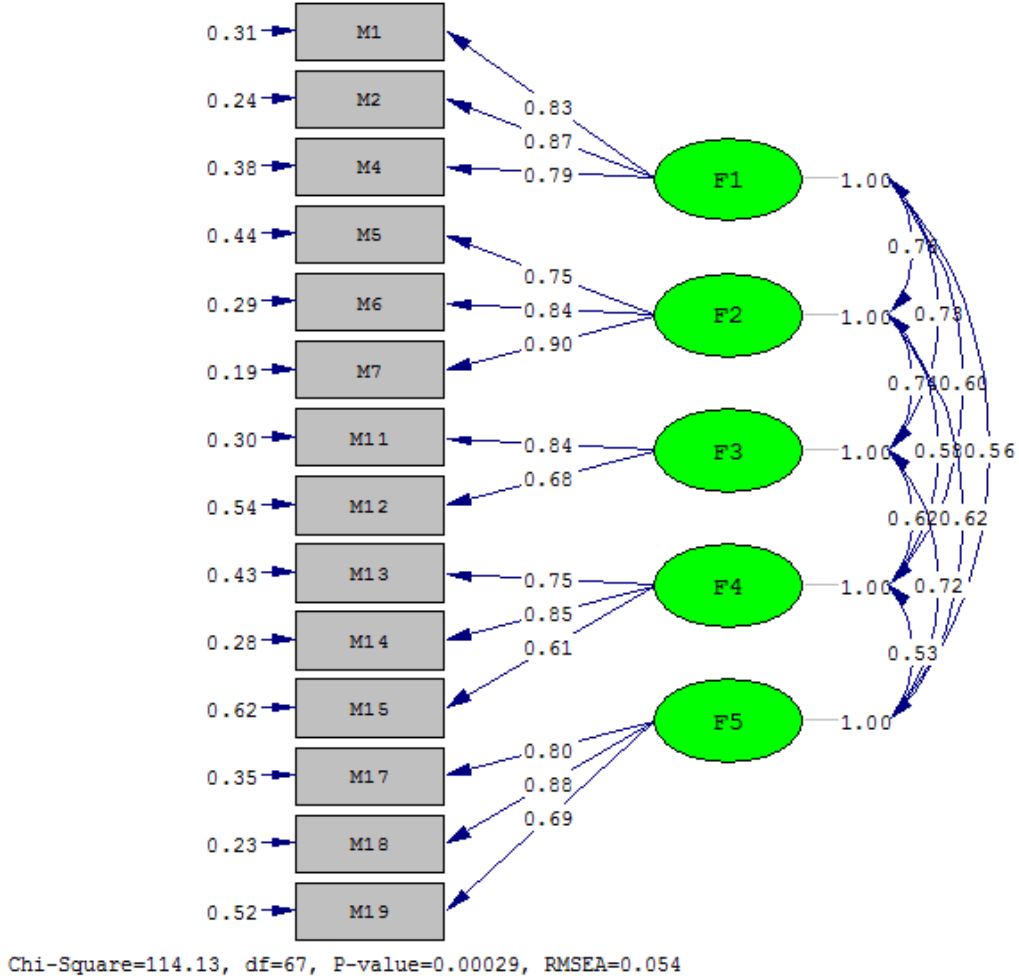
Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	χ^2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI
ÖBÇE	1,70	0,054	0,042	0,94	0,99
Mükemmel Uyum *	≤ 3	$0 < x < 0.05$	≤ 0.05	$0.90 \leq x \leq 1$	$0.95 \leq x \leq 1$
Kabul Edilebilir Uyum*	$\leq 4-5$	$0.05 \leq x \leq .10$	$0.06 \leq x \leq 0.08$	$0.85 \leq x \leq 0.89$	$0.90 \leq x \leq 0.94$

*Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Çelik ve Yılmaz, 2013: 173; MacCallum vd., 1996

Tablo 3 incelendiğinde RMSEA uyum iyiliği değerinin kabul edilebilir ve diğer uyum iyilik değerlerinin mükemmel uyum iyiliği değerleri arasında olduğu görülmektedir. Şekil 1’de ölçeğe ait birinci düzey ölçüm modelleri yer almaktadır.

Şekil 1: ÖBÇE Birinci Düzey DFA



4.3. Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Ölçeğin iç tutarlılığı test etmek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Ölçeğin Toplamı ve Boyutlarına ilişkin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	İfade Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
ÖBÇE	14	0,916
Cevap Verilebilirlik	3	0,864
Uygunluk	3	0,865
Kullanışlılık	2	0,721
Uygulanabilirlik	3	0,768
Kullanım Kolaylığı	3	0,830

Sosyal bilimlerde genel olarak iç tutarlılığı gösteren Cronbach Alfa değerinin 0,70 üzeri olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 318). Tablo 4 incelendiğinde ölçek toplamı ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değerlerinin 0,70 üzerinde olduğu görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada Liu vd. (2022) tarafından geliştirilmiş, 18 ifade ve 5 boyuttan oluşan örgütsel bağlamda çevrimiçi etkileşim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Çalışmada öncelikle ölçek orijinal dilinden Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek çevrimiçi etkileşim ölçeği olması nedeniyle örneklem olarak işi gereği sosyal medya ağlarından çevrimiçi etkileşim sağlaması gereken kişilerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

Ölçek uyarlama çalışmasında öncelikle KFA yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçekten 4 madde farklı birçok faktör altında binişik olduğu için çıkarılmış ve 14 ifade ile ölçeğin geçerlendiği görülmüştür. Daha sonra bu 14 ifade ile DFA yapılmış ve ölçeğin RMSEA değerinin iyi uyum aralığında olduğu diğer uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum değerleri aralığında olduğu tespit edilerek ölçek doğrulanmıştır. Ölçek güvenilirliği açısından; toplamının ve alt boyutlarının oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu ölçek uyarlama çalışması ile ÖBÇE ölçeğinin Türk kültürüne uygun, güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı evren ve örneklerle yapılması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca farklı değişkenlerle ilişkisinin araştırılması ölçeğin genellenebilirliğini ifade etmesi açısından değerli katkı sunacaktır.

Kaynakça

- Agarwal, A. K. (2018). The impact of social media on business growth and performance in India. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 9(4), 263-272.
- Akgemci, T., Ada, S., and Korkmaz, E. V. (2016). Örgütsel iletişim aracı olarak sosyal medya kullanımının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi. *International Multidisciplinary Conference*, 21-22 Nisan, Antalya, 574- 585.
- Akıncı Vural, Z. B., and Bat, M. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3348-3382.
- Barai, T., Kakade, H., Dahale, H., Somwanshi, R., and Padantintiwari, S. (2021). Use of social media in business. Shree Chanakya Education Society's Indira Institute of Management, Pune Master of Business Administration.

- Baxter, G. (2015). Social media in organizations. The International Encyclopedia of Digital Communication and Society. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/274642754_Social_Media_in_Organization.
- Binbaşıoğlu, H., Deste, M., ve Ünal, A. (2015). Kurumsal iletişim aracı olarak sosyal medya: Türkiye'deki konaklama işletmelerinin sosyal medya çalışmaları üzerine bir araştırma. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III, 11-13 Haziran 2015, Malatya, 84-101.
- Bulińska-Stangrecka, H. Bagieńska, A., and Iddagoda, Y. A. (2021). The mediating role of social media in the relationship between perceived leadership support and employee engagement in banking. *European Research Studies Journal*, 24(Special Issue 1), 851-874.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Kahveci, Ö., ve Demirel, F. (2004). Gütülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207-239.
- Çelik, H. E., ve Yılmaz, V. (2013). LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Ana Yayıncılık.
- Dodokh, A., and Al-Maaitah, M. A. (2019). Impact of social media usage on organizational performance in the Jordanian dead sea cosmetic sector. *European Journal of Business and Management*, 11(2), 75-91.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). Amos ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. (1993). Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language. Scientific Software International, Chicago, II
- Etter, M., Ravasi, D., and Colleoni, E. (2019). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*, 44(1), 28-52.
- Kaur, N., and Dhingra, P. K. (2020). Social media at workplace: Opportunities and challenges. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1418-1424.
- Kline, P. (1994). An easy guide to factor analysis. New York: Routledge.
- Liu, X, Zhao, C. Chen, Z., and Wang, Q. (2022). Liu X, Zhao C, Chen Z and Wang Q (2022) Development and validation of the online interaction scale in organizational context. *Fontiers in Psychology*. 13: 884820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.884820>.

- MacCallum, R. C., Browne, M. W., and Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-49.
- Meydan, C. H. and Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., and Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information and Management*, 56(8), 1-20.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth edition)*. United States: Pearson Education.
- Urgan, S. Atar, A., ve Erdoğan, P. (2020). Afet ve salgınlarda çalışanlar: Dünya covid-19 pandemisi örneği. *Pearson Journal of Social Sciences ve Humanities*, 6(10), 31-46.
- Yang, J., Basile, K., and Letourneau, O. (2020). The impact of social media platform selection on effectively communicating about corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 26(1), 65-87.

İŞ TATMİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ROLÜ: NİCEL VE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU

Başkent Üniversitesi, gamzegunerkibaroglu@gmail.com

Özet

Bu çalışma iş tatminin işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sözleşmenin rolünü ortaya çıkarmak amacıyla incelenmiştir. Bu nedenle çalışmada nicel ve nitel yöntem benimsenmiş olup, endüstri alanında faaliyet gösteren 390 mavi yaka çalışandan anket ve 102 katılımcıdan yüz yüze görüşmeler sonucunda veri elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmini işten ayrılma niyetini ters yönde ve anlamlı etkilemektedir. Bunlara ilave olarak, iş tatminin işten ayrılmaya etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları, iş tatminin yükselmesi ile işten ayrılma niyetinin düşürüleceğini göstermiştir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin düşürülmesi için psikolojik sözleşmenin de önemli olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar insan kaynakları yönetimi ve örgütlerin yönetilmesi açısından faydalı öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, İş Tatmini, İşten Ayrılma niyeti.

1. Giriş

İşletmelerin ve insan kaynakları sisteminin temel çekirdeği çalışanların işletme ile arasında olan bağılıklarıdır. Bu bağılılık işletmelere sürdürülebilir performans sağlanmasının temel taşları arasındadır. Bu çerçevede çalışanların işlerinden ayrılmaması için beklentilerinin üst düzeyde karşılanması gerektiği aşikardır. Bu nedenle çalışanların iş tatmini sağlanarak işten ayrılma niyetlerinin düşürülebileceği gerçeği sürekli olarak hem yazın hem de uygulamacılar tarafından tartışılıyor olsa da (Li, Guo, Zhao, Zhang, Yue ve Liu, 2021; Zhang, Chen, Chen, Wang, Shindo ve Zhang, 2022) psikolojik sözleşmenin söz konusu iki kavramın arasındaki etkiye önemli bir katkısının olacağına değinilmemiştir. Psikolojik sözleşme, işletme ile çalışanlar arasında yapılmış olan ve çalışanların bağılılığını artıran yazılı olmayan sözleşmeleri kapsamaktadır. Bu sözleşme kimi zaman karşılıklı yapılmış olan yazılı sözleşmelerden daha geçerlidir (Rousseau, Hansen ve Tomprou, 2018).

Bu çalışma, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini üzerine yazında bulunan birçok çalışmanın aksine yazında boşluk olarak görülen psikolojik sözleşmenin söz konusu kavramlar üzerinde anlamlı ve güçlü etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Bu nedenle işletmelerin iş tatminin işten ayrılmaya etkisinde psikolojik sözleşmenin önemli ve etkin olduğu varsayımı temelinde incelemelerde bulunulmuştur. Yapılan bu incelemenin en önemli amacı, psikolojik sözleşmenin

işletmeler için değerli olan iki kavramın birbiri üzerindeki etkisinde nasıl ve ne şekilde rol aldığına ortaya çıkarılmasıdır.

2. Kavramsal Çerçeve

İşten ayrılma niyeti, çalışan bireylerin çevresel etmenlerden kaynaklanan nedenlerle çalışmaya olan heveslerindeki azalma olarak ifade edilmektedir. Genellikle bireylerin çalışma heveslerinin azalması işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda bu kavram, kuruların en temel çabaları arasında yer alan, çalışanların elde tutulmasını ters yönlü etkileyen kavramlar arasındadır (Firth, Mellor, Moore ve Loquet, 2004; Mollica ve Dewitt, 2000; Nyberg ve Ployhart, 2013). İşten ayrılma niyetinin birçok öncül değişkeni bulunmaktadır. Fakat bunlar içinde çalışan bireylerin beklentilerinin karşılanmasına dayanan değişken iş tatminidir.

İş tatmini, beklentilerin karşılanması amacıyla ortaya çıkan ve bireylerin işten ayrılmasını azaltabilecek bir öncül değişkendir. Bu kavram, çalışanların buldukları çevre ile beklentileri arasındaki olumlu ya da olumsuz yansıma olarak ifade edilmektedir (Brush, Moch ve Pooyan, 1987; Dormann ve Zapf, 2001). Bu kapsamda iş tatmini bireylerin daha çok beklentiye dayalı unsurları içeren ve bireylerin işte mutlu olmalarının olumlu sonuçlar doğurabileceği düşüncesiyle Hawthorne araştırmaları ve Hoppock'un iş tatminini ölçme çalışmaları ile başlamıştır (Dipboye, Smith ve Howell, 1994; Davis, 1988). Bu çalışmalarda asıl amaç bireylerin buldukları işlerde fiziksel ve psikolojik ilişkilerinin nasıl ve ne şekilde sonuçları olabileceği incelenmiştir. Söz konusu çalışmaların sonuçları, çalışanların olumsuz koşullarda işlerinden tatmin olmayarak işlerinden ayrılma niyetine girdiğini göstermiştir. Bu çerçevede çalışmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur:

H₁: İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi vardır.

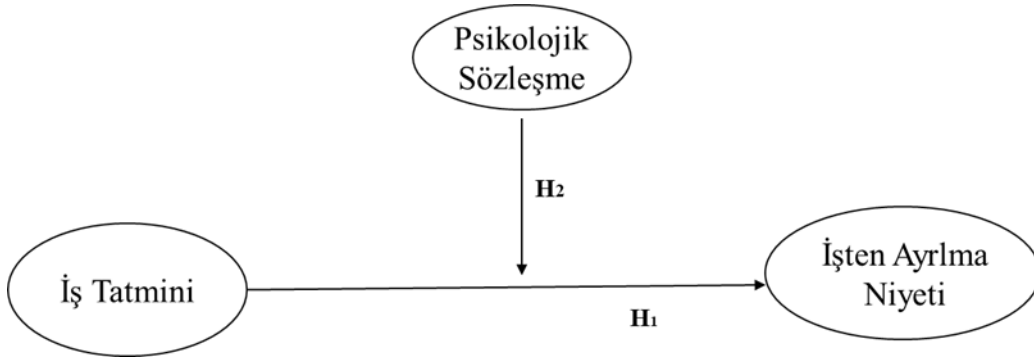
İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisinde birçok düzenleyici değişken olabilir. Fakat bunlar içinde önemli sayılabilecek, yazılı olmayan ve çalışan ile işletme arasındaki bağlılığı gösteren değişkenlerden biri de psikolojik sözleşmedir. Psikolojik Sözleşme, bir çalışanın bir işletme ile yapmış olduğu değiş tokuş olarak ifade edilmektedir (Rousseau, 1995). Bu kavram, aslında çalışanın tepkisi anlamına gelmektedir. Yani işçi-işletme ilişkisine karşı yükümlülüklerini yerine getirme konusundaki algılanan başarısı ya da başarısızlığı olarak ifade edilebilir (O'Donohue, Martin ve Torugsa, 2015). Farklı bir deyişle, psikolojik sözleşme işçi-işletme ilişkisinin durumunu göstermektedir. Buna bağlı olarak psikolojik sözleşmenin artması ya da azalması bireyin işletme ile ilişkisini etkilediğini göstermektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşme iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici rol alabilir. Farklı bir deyişle, iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti

azalırken bu etkiye psikolojik sözleşme girdiğinde söz konusu etkinin gücü ve yönü değişebilir. Bu bilgi ışığında çalışmanın H₂ hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: İş tatmininin işten ayrılmaya etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici etkisi vardır.

Çalışma çerçevesinde buraya kadar açıklanan gerekçeler ışığında geliştirilen hipotezler aşağıdaki modelde gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Evreni

Bu çalışmada nicel ve nitel yaklaşım benimsenmiş olup; her iki yöntem içinde veriler Eskişehir ilinde bulunan endüstri alanında faaliyet gösteren bir firmadaki mavi yaka çalışanlardan toplanmıştır.

Çalışma kapsamında nicel yöntem için kolayda örneklem yöntemiyle 390 aktif çalışandan anket ile veri elde edilmiştir. Söz konusu bu sayı araştırmanın evreni sonsuz olduğunda hesaplanan 384 sayısından (Özdamar, 2003) büyük olduğu için toplanan veriler yeterlidir. Bu veriler, Smart PLS ve SPSS programlarında analiz edilmiştir.

Nitel yöntem için ise yüz yüze mülakat yönetimi ile toplam 102 kişiden veri toplanmıştır. Toplanan veriler QDA miner 6 paket programında analiz edildi. Araştırma kapsamında modele dayalı olarak çalışma kapsamındaki ölçekler açık uçlu sorulara dönüştürülmüştür. Bu çerçevede her bir katılımcı ile 1-2 saat süren görüşmeler yapılmıştır.

Katılımcıların %51'i erkek ve %49'i kadın olup; %53'ü evli ve %47'si bekar. %4.5'i ilkokul/ortaokul, %61.8'i lise, %28.8'i ön lisans ve %6.8'i lisans mezunudur. Yine katılımcıların tamamı özel sektör çalışanı olup çoğunluğu evli, 20-51 yaşları arasında ve 2-15 yıl çalışma deneyimi olan bireylerdir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

İşten Ayrılma Ölçeği: Thatcher, Stepina ve Boyle'un (2002) tarafından geliştirilmiş ve Seyrek ve İnal (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek tek boyutlu ve 4 sorudan oluşmaktadır. 5'li likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: Hackman ve Oldham (1975) geliştirdiği iş tatmini ölçeğinin Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan versiyonu kullanılmıştır. Söz konusu ölçek tek faktörlü olup; toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek için 5'li likert kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Milward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte bulunan tüm maddeler, anlam kaymalarının yaşanmaması amacıyla, kültürel uygunluk anlamlarına en yakın halde tercüme edilerek eşdeğer olduğunun kanıtı aranmıştır. Ölçeğin çeviri sürecinde ilk çeviri, geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi gibi adımlar kullanılmıştır (Brislin, Lonner ve Thordike, 1973). Kısaltılmış yapıda bulunan bu ölçek tek boyutlu olup, 5'li likert tipinde 13 olumlu soru ile ölçümlenmiştir. Bu kapsamda düşük puanlar psikolojik sözleşmenin azaldığını, yüksek puanlar ise psikolojik sözleşmenin arttığını göstermektedir.

4. Bulgular

4.1. Nicel Araştırma Yönteminin Bulguları

Çalışmada toplanmış olan verilerin öncelikle geçerlilik ve iç tutarlılık analizleri yapılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları

Değişkenler	CA	rho_A	CR	AVE	En Yüksek VIF	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
Psikolojik Sözleşme	.960	.965	.960	.651	4.197	.061	.859	2.038	-1.631
İş Tatmini	.916	.948	.915	.694	4.000				
İşten Ayrılma Niyeti	.931	.938	.932	.822	4.126				

Tablo 1'de görüleceği gibi Cronbach Alfa (CA) değerinin %70 ve/veya üzerinde olması, veri tutarlılığı kat sayısının %70'e eşit ya da büyük olması ($\rho_A \geq 0.70$), birleşik güvenilirlik (CR) değerinin %70 değerine eşit ya da yüksek olması ($CR \geq 0.70$), açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE) %50 değerine eşit ya da bu değerden yüksek olması ($AVE \geq 0.50$), çoklu bağlantı katsayısının 5'den küçük olması ($VIF < 5$), iyi uyum değerinin 0.08'den küçük olması ($SRMR < 0.08$; Chen, 2007), model iyi uyum değerlerinin (d_ULS ve d_G) modelin korelasyon katsayıları ile deneysel korelasyon katsayıları arasındaki farkın önemsiz olması ($p > 0.05$), normlu uyum indeksinin ise %90'a eşit ya da büyük olması ($NFI \geq 0.90$) incelenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt,

2017; Ringle, Wende ve Becker, 2015). Yapılan analiz sonucunda değişkenler içinde işten ayrılma niyetinin “IAN3” olarak kodlanan maddesinde doğrusallık sorunu tespit edilmesinden kaynaklı (VIF: 6.878) söz konusu madde çıkarılmıştır. Yapılan madde çıkarımı sonrasında tüm değişkenlerde doğrusallık sorunu olmadığı, modelin uyum iyiliği değerlerinin geçerli ve güvenilirlik sonuçlarının kabul edilebilir seviyelerde görülmüştür.

Bu analizlere ilave olarak, ölçeklerin ayrışma geçerlilik değerlerini ortaya çıkarmak amacıyla çapraz yük değerlerine bakılmıştır. Söz konusu ölçeklerde çapraz yük aralıklarında binişik madde olmadığı görülmüştür (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2017; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015) (Tablo 2).

Tablo 2: Korelasyon ve Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	Psikolojik Sözleşme	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Psikolojik Sözleşme	0.807 (.806)	.343**	-.352**
İş Tatmini	0.375 (.833)	0.833	-.268**
İşten Ayrılma Niyeti	-0.376 (.906)	-0.295	0.907

** p<0.01; Parantez içindeki veriler: \sqrt{AVE}

Tablo 2’de görüldüğü gibi faktörler arası korelasyonları için her bir faktörün AVE’sinin karekökü karşılaştırılarak, faktörler arası ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Yapılan bu analize göre, AVE değerlerinin kareköklerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olma koşulunu sağladığı ve değişkenlerin kendi içinde iyi ayrıştığı görülmüştür. Ayrıca faktörler arasında bulunan ilişki değerlerine bakıldığında değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğunu görülmüştür (**p<0.01).

İş tatminin işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sözleşmenin rolünü ölçmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin analizleri için değişkenler arasındaki açıklama oranları (R^2), etki büyüklüğü (f^2) ve tahmin katsayısı (Q^2) değerleri analiz edilmiştir (Hair vd., 2017). (Tablo 3).

Table 3: Etki Katsayıları (R^2 , f^2 , Q^2)

Variables	R^2	f^2		Q^2
		Psikolojik Sözleşme	İşten Ayrılma Niyeti	
Psikolojik Sözleşme	.369		.099	.084
İş Tatmini		.363	.033	
İşten Ayrılma Niyeti	.269			.128

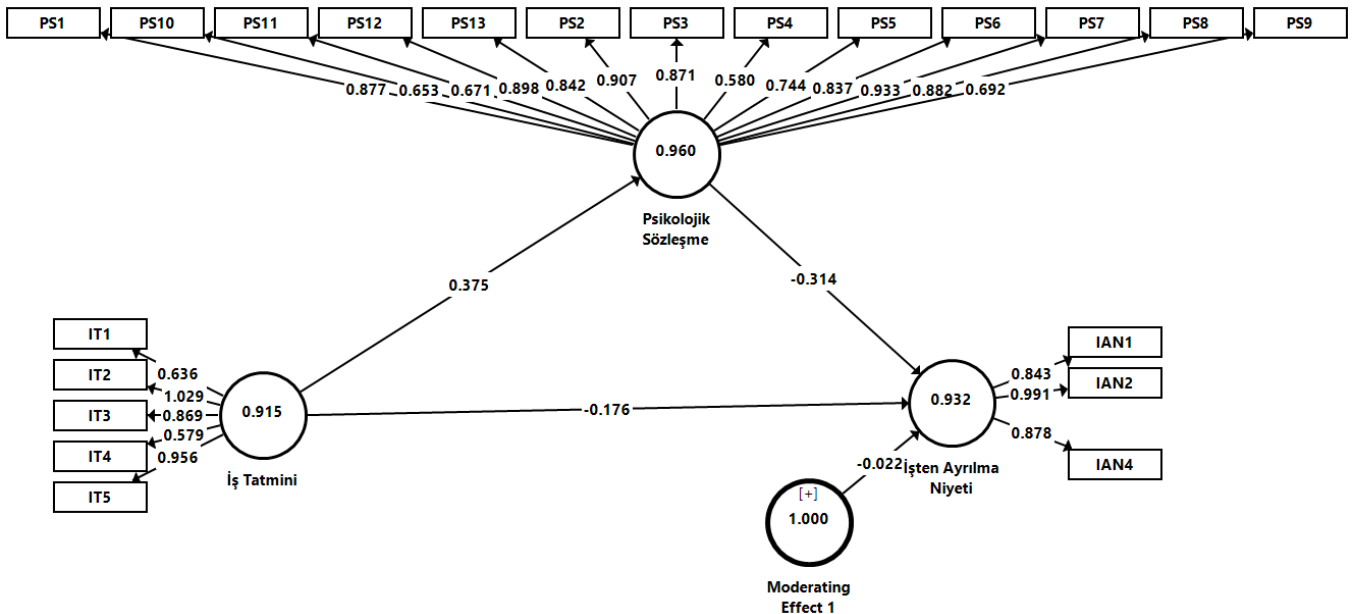
Çalışma model analizi sonucunda elde edilen R^2 değerlerine bakıldığında, iş tatminin işten ayrılma niyetini %26.9 ve psikolojik sözleşme%36.9 açıkladığı görülmektedir. Etki büyüklüğü analiz sonuçlarına bakıldığında iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde orta yönlü etki büyüklüğüne sahip olduğu ($f^2=.033$) görülmüştür. Ayrıca tahmin gücü katsayılarına bakıldığında ise (Q^2) işten ayrılma niyeti ve psikolojik sözleşme değişkenlerinin tahmin gücü olduğu gözlemlenmiştir (Hair vd., 2017; Ringle vd., 2015). Etki katsayı analizlerinden sonra çalışmanın hipotezleri test edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Araştırma Modelinin Sonuçları

Model	β	M	STDEV	T	P Values
İş Tatmini -> İşten Ayrılma Niyeti	-.176	-.179	.080	2.194	0.029
Moderating Effect 1 -> İşten Ayrılma Niyeti	-.022	-.031	.076	1.290	.072
Psikolojik Sözleşme -> İşten Ayrılma Niyeti	-.314	-.310	.074	4.267	.000
İş Tatmini -> Psikolojik Sözleşme	.375	.382	.068	5.502	.000

Tablo 4’de görüldüğü gibi iş tatminin işten ayrılma niyetine ters yönlü etkisi gözlemlenmiştir ($\beta = -.176$; $p < .05$). Bu sonuç H_1 hipotezini desteklemektedir. Ayrıca çalışmanın sonuncu (H_2) hipotezinin analizi için değişkenler arasındaki düzenleyici etkiye bakılmıştır. Bunun için araştırma modeline Düzenleyici Etki (Psikolojik Sözleşme) şeklinde etkileşim terimi eklenmiştir. Etkileşim terimine ait hesaplama yöntemi olarak iki aşamalı yöntem tercih edilmiştir. Düzenleyici değişkenin etkileri doğrultusunda psikolojik sözleşme değişkeninin; iş tatmini ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün anlamlı olduğu ($\beta = -.022$; $p < .01$) tespit edilmiştir. Çalışmanın nicel araştırma analizleri sonucunda elde edilen bulgular Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli



4.1. Nicel Araştırma Yönteminin Bulguları

Çalışma kapsamında 103 katılımcıdan toplanan veriler ile öncelikle kod oluşturması yapılmıştır. Ardından oluşturulan kodlar frekans analizi ile gösterilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Kod ve Frekans Analizi Sonuçları

Kategori	Kod	Sayısal	Yüzdesel
İş Tatmini	*Ücret, Terfi, Arkadaş ve Yönetici	38	35.9%
İşten Ayrılma Niyeti	*İşimi seviyorum, İşimden ayrılmak istiyorum	34	34.1%
Psikolojik Sözleşme	*Kariyer yolu, ailem, Organizasyonun bir parçasıyım, Terfi	28	30%

Tablo 2’de bulunan veriler ışığında İş tatmini için “Ücret, Terfi, Arkadaş ve Yönetici” kodları; İşten ayrılma niyeti için “İşimi sevmiyorum ve işimden ayrılmak istiyorum” kodları; psikolojik sözleşme için “Kariyer yolu, ailem, organizasyonun bir parçasıyım ve terfi” kodları oluşturulmuştur. Bu kodların dağılımlarının birbirine eşit oranda olduğu görülmektedir. Bu aşamadan sonra kodlar arasındaki değerlerin analizi yapılmıştır (Tablo 6).

Tablo 6: Kod Dizi Analiz Sonuçları

A = *İs Tatmini B = *İs Tatmini Freq of A = 8 Freq of B = 8 Expected Freq = 4.8 B follows A = 7 (87.5%) A precedes B = 7 (87.5%) % of sequences = 58.3% Z value = 1.30 P = .158	İs Tatmini	İsten Ayrılma Niyeti	Psikolojik Sözleşme
İs Tatmini		-0.380	1.01
İsten Ayrılma Niyeti	-0.530		-0.280
Psikolojik Sözleşme	-0.110	-0.060	

Tablo 5’de görüldüğü gibi iş tatmini işten ayrılma ile negatif yönde ilişkilidir. Bu sonuç çalışmanın H₁ hipotezini desteklemektedir. Bunlara ilave olarak yapılan kod ilişkilerine göre söz konusu kodların benzerlik matrisi ile aralarındaki etki daha net gözlemlenmiştir (Şekil 3).

Şekil 3: Benzerlik Analizi Sonuçları



Şekil 1’de görüldüğü gibi iş tatmini işten ayrılmayı etkilemektedir. Bunlara ilave olarak işten ayrılma ile psikolojik sözleşme arasında yakın bir ilişki gözlemlenmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin işten ayrılma ve iş tatmini arasında yüksek bir etkisinin olabileceği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde çalışmanın diğer hipotezinin (H₂) nitel yöntem kapsamında desteklendiği söylenebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, iş tatminin işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sözleşmenin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatminin işten ayrılma niyetine ters yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Daha açık bir ifadeyle, iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyet azalmaktadır. Aynı şekilde iş tatmini azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bunlara ilave olarak, iş tatminin işten ayrılmaya etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici etkisi vardır. Diğer bir deyişle, iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Söz konusu bu etkiye psikolojik sözleşme eklendiğinde etkinin gücü ve yönü değişmektedir. Yani iş tatmini azaldığında işten ayrılma niyetinin artması beklenirken bu etkiye psikolojik sözleşme eklendiğinde iş tatmini az olsada işten ayrılma niyeti artmamaktadır. Sonuç olarak çalışmada oluşturulan her iki hipotez de nitel ve nicel yöntem ile desteklenmektedir. Bu kapsamda iş tatminin işten ayrılmaya ters yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Söz konusu bu sonuç yazın tarafından desteklenir niteliktedir (Tschopp, Grote ve Gerber, 2014). Bunlara ilave olarak iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın bu sonucu ile ilgili yazında yapılan çalışmalara rastlanmamıştır. Fakat bu sonucu dolaylı olarak destekleyen bir çalışma olduğu görülmüştür (Zhang vd., 2022). Çalışmanın tüm bu sonuçları hem araştırmacılara hem de uygulamacılara psikolojik sözleşmenin çalışan bireyler üzerinde işten ayrılma niyeti çerçevesinde önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede araştırmacıların psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalara yoğunlaşması ve bu kapsamda incelemeler yapması önerilmektedir. Uygulamacıların ise, insan kaynakları yönetiminde psikolojik sözleşmeyi ön plana çıkarması tavsiye edilmektedir.

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Verilerin tek bir kaynak üzerinden, tek bir il de ve tek bir faaliyet alanında toplanması çalışmanın sınırları arasındadır. Bu nedenle sonuçların genelle uygulaması durumunda söz konusu sınırların göz ardı edilmemesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Basım, N., ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. 17 nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. and Thordike, R.M. (1973). Cross-Cultural research methods. New York: John Wiley ve Sons, NY.USA 351 ss.
- Chen, F. F. 2007. Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464–504.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı, (K. Tosun, Çev), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., and Howell, W. C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology*, Orlando, Harcourt College Publishers.
- Dormann, C., and Zapf, D. (2001). Job Satisfaction A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., and Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2017), *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Henseler, J., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Li, X., Guo, Y., Zhao, T., Zhang, S., Yue, C. and Liu, Y. (2021). Cluster analysis of self-concept and job satisfaction in Chinese nurses with master's degree to identify their turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 30(13-14), 2057-2067.
- Millward, L. J., and Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556

- Mollica, K. A., and DeWitt, R. (2000). When others retire early: What about me? *Academy of Management Journal*, 43(6), 1068-1075.
- Nyberg, A. J., and Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131.
- O'Donohue, W., Martin, A. ve Torugsa, N. (2015). Understanding individual responses to failure by the organisation to fulfil its obligations: examining the influence of psychological capital and psychological contract type. *Human Research Management Journal*, 25(1), 131-147.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Ringle, C.M., Wende, S., and Becker, J.M. (2015), *SmartPLS 3*. www.smartpls.com.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D.M., Hansen, S.D. and Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(9), 2057-2067.
- Seyrek, İ.H. ve İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., and Boyle, R. J. (2002). turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231–261
- Tschopp, C., Grote, G., and Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151–171.
- Zhang, X., Chen, X., Chen, C., Wang, Y., Shindo, K. and Zhang (2022). The influence mechanism of psychological contract on primary medical staff's turnover intention in the context of COVID-19 pandemic in China. *The International Journal of Health Planning and Management*, Early View.

Ek 1: Psikolojik Sözleşme (Kısa) Ölçeği: Ölçek Maddeleri

1. Bu iş, kariyer gelişimimde bir basamak taşıdır.
 2. Bu şirkette becerilerimi (eğitim yoluyla) geliştirmeyi bekliyorum.
 3. Hizmet sürem boyunca bu şirkette terfi almayı bekliyorum ve hedeflerine ulaşacağımı biliyorum
 4. Bu organizasyonda kendi kariyerimde büyüeyebilirim.
 5. Bu şirkette/kurumda çalışmak benim için bir ailenin üyesi olmak gibi.
 6. Bu organizasyonda kendimi bir ekibin parçası hissediyorum.
 7. Gerekirse çalışma arkadaşlarımdan bana yaptığı iyilikleri geri ödemek için onların yolundan çekilirim (Yolundan çekilirim: bazı potansiyel kazanımlardan vazgeçmek anlamında)
 8. İşim benim için sadece para kazanıp gerekli ihtiyaçlarımı karşılamaktan (fatura ödemek gibi) daha fazlasını ifade ediyor.
 9. Bu şirketin, çalışanlarının şirket için gösterdiği çabanın karşılığını verdiğini hissediyorum.
 10. Bu şirket, çok çalışan ve çaba sarf eden çalışanları geliştirir/ödüllendirir.
 11. Gelecekte bu şirketin istihdam olanaklarını artırmak için bu şirkete %100 katkıda bulunmaya hazırım (Şirketin gelecekte istihdam faydalarını artırmak için elimden gelen herşeyi yapmaya hazırım)
-

ALGILANAN YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖZNEL KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dr. Berk TOYATA

Başkent Üniversitesi, berk.toyata@gmail.com

Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

Başkent Üniversitesi, mcakar@baskent.edu.tr

Dr. Meral KIZRAK

Başkent Üniversitesi, mkizrak@baskent.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Algısı ile Çalışanların Öznel Kariyer Başarısı arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Araştırma modelinin test edilmesi için 429 katılımcıdan oluşan özel sektör çalışanlarından veri kolayda örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmanın modelinin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İş hayatı edinimlerinin tümünü kapsayan çalışanların kariyerlerindeki başarılarını günümüzde öznel olarak değerlendirdiği iş sistemlerinin değişimiyle birlikte görülmektedir. İnsan sermayesinin yönetimiyle doğrudan ilişkili İnsan Kaynakları Uygulamalarının yeni iş modellerindeki önemi düşünülerek araştırma sorusu ortaya çıkmıştır. Yüksek performans getireceği düşünülen evrensel uygulamalardan açık görev tanımların belirlenmesi ve çalışanların karar sistemine katılımının desteklenmesi boyutlarının çalışanların öznel kariyer değerlendirmelerinde başarılı hissetmelerine pozitif yönde anlamlı bir etki yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin iş sistemlerini tasarlarırken göz önüne almasında fayda olacağı konuları da tartışarak hem bilimsel hem de uygulamaya dönük tartışmalar ile araştırma sonuçları paylaşılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öznel Kariyer Başarısı*

1. Giriş

Kariyer, çalışanların işçilik sürecindeki deneyimlerinin toplamını oluşturmaktadır (Naseer, Mahmood ve Kanwal, 2015). Kariyer üzerine yapılan araştırmalar, bireysel kariyerin çevresel faktörlerden etkilendiğini (Greenhaus, 2003) ve bireyin kendini öznel olarak değerlendirmesi neticesinde başarılı olma hissiyatına sahip olması söz konusu olmaktadır (Abele, Hagmaier ve Spurk, 2015). Yakın bir geçmişe kadar çalışanların kariyer başarıları bir başkası tarafından gerçekleştirilen nesnel birtakım yöntemlerle ölçümlenmiştir. Bu ölçümler çoğunlukla hiyerarşik seviye, maddi başarı, itibar, bilgi ve becerileri, sosyal ağlar ve sağlıklı olmakla ilgili olmuştur. Ancak, günümüz iş ilişkileri ve

modellerinin değişmesiyle birlikte öznel değerlendirmelerin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir (Kuen, Nesbit ve Ahlstrom, 2013). Bu öznel değerlendirmeler ise çalışanların karakteristik özelliklerine, motivasyon düzeylerine, becerilerine, sosyal yapılarına ve örgütle olan ilişkilerine göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Öznel kariyer başarısının yükseltilmesinde öncelikli olarak örgütün yaptıkları ve buna bağlı çalışanların kişisel kaynaklarının etkili olacağı akla gelmektedir. Buna göre örgütsel ve bireysel düzeydeki değişkenlerin, çalışanların pozitif yöndeki algılarını kuvvetlendirebileceği düşünülebilir. İş performansı ve psikolojik faktörler açısından iş tasarımı özellikle kaliteli iş çıktıları açısından önemli bir etken olarak görülmektedir (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2011). İşin anlamını ortaya çıkararak, işin kalitesinin yükseltilmesinde etkili ve beraberinde gelişim fırsatlarını getiren iş tasarım parametreleri dikkat çekmektedir ve bu parametrelerin insan kaynakları uygulamalarıyla olan ilişkisi olduğu görülmektedir. Evrensel olarak yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları, merkezine insanı almakla birlikte sosyolojik ve psikolojik faktörleri ihmal etmeyen yapısıyla da çalışanların iş tatminini ve iyi olma hallerini yükseltebilirken toplam örgüt performansına da olumlu yönde katkılar sağlayabilmektedir (Zhang ve Morris, 2014).

Bu çalışmada yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan düzeyin öznel kariyer başarılarına yönelik değerlendirmelerine olan etkisi araştırılmıştır. Kavramsal çerçeveye yönelik aktarımın takibinde istatistiksel analizler ve sonuçların tartışılmasıyla birlikte akademik ve uygulamaya yönelik değerlendirmeler aktarılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kariyer kavramı çalışanların sahip olduğu ve örgütlerin başarılı olmasında etkisi olan birikimlerin tümü olarak değerlendirilmektedir (Naseer, vd., 2015). Zaman içerisindeki bireysel tecrübelerden oluşan kariyer kavramı ekonomi, kültür, politika ve kişiler arası etkileşimlerin birikimidir (Greenhaus, 2003). Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki yatırımların artması, iş ilişkilerinin ve ekonomik yapıların değişmesi ve gelişimiyle birlikte evrilen kariyer kavramının (Kuen, vd., 2013) özneliği zaman içerisinde önem kazanmıştır (Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat ve Dullaghan, 2016); öznel kariyer başarısının boyutları otantiklik, büyüme ve gelişimi, etki, işin anlamı, kişisel yaşam, işin kalitesi, tanınma ve tatmin olarak ele alınmıştır.

Araştırmalar, örgütsel değişkenlerin çalışanların algılarını etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmalar, öznel kariyer başarısının örgütsel faktörler tarafından şekillendirilebildiğini göstermektedir (Gibson, vd., 2011). Yüksek performanslı İK uygulamalarının çalışan katılımını ve dahil edilmesini teşvik ettiği için çalışan refahını desteklemede önemli bir rolü olduğu bulunmuştur (Paauwe, 2009). Gürbüz (2011) çalışmasında, insan kaynakları uygulamalarının, günümüz örgütlerinin nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak için çok önemli olan iş tatminini artırmasının muhtemel olduğunu

bildirmektedir. Mevcut araştırma kapsamında, örgütsel düzeyde bir değişken olarak yüksek performanslı İK uygulamalarının çalışanların öznel kariyer başarılarıyla ilişkili olabileceğini düşünerek araştırma modelini oluşturmaktayız.

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmalar, yüksek performanslı İK uygulamalarının çalışanların sağlığını ve mutluluğunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Fan, Cui, Zhang, Zhu, Hartel ve Nyland, 2014). Datta, Guthrie ve Wright (2005) yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışan becerilerini geliştirdiğini, işe bağlılığı güçlendirdiğini ve verimliliği artırdığını vurgulamışlardır. Gattiker ve Larwood (1986), kariyer başarısında öznel başarının göz ardı edilmesinin sonucunda kariyer yollarının ve personel yönetiminin değer kaybedeceğini öne sürmektedir. Bu nedenle çalışanların refahını korumak için insan kaynakları uygulamaları ile dengeli bir sistem kurulmasının önemi dikkat çekmektedir (Paauwe, 2009). Kariyer yazınının çoğunlukla nesnel olgulara yönelse de (Hughes, 1958; Struges, 1999), son zamanlarda öznel kariyer başarısına yönelik ilgi artmaktadır. İş ve sistem tasarımında çalışan üzerinde insan kaynakları uygulamalarının etkisi olduğu düşünülmektedir. Buna göre araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışanlar, gelecekleri için iyi olduğuna inandıkları fırsatları arama eğilimindedirler. Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını desteklemek, çalışanların kariyerlerinde başarılı olduğuna yönelik güçlü duygular beslemesine yardımcı olabilmektedir (Maurer ve Chapman, 2013). Chinyamurindi (2016), çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik sağlanan eğitimler sayesinde çalışanların çevresi tarafından fark edileceğine ve tanınacağına ilişkin bulguları ortaya çıkarmışlardır. Çalışanların geçmiş dönemdeki performans sonuçlarından sağladıkları tatminin, kariyer başarısını etkilediği saptanmıştır (Stumpf, Doh ve Tymon, 2010). Kooij, Jansen, Dikkers ve Lange (2010) ise çalışanların olumlu iş tutumları sergileyebilmeleri için ödüllendirmenin önemini ortaya koymuşlardır.

Çalışanların işe ve karar sürecine katılımları konusunu Sun vd. (2007), bireylerin yaptıkları işleri geliştirebilmek için gerek iletişim gerek diğer açılardan inisiyatif alabildikleri durumlar olarak ele almışlardır; Çalışanların karar verme sürecinde yer almasının onların tatmin seviyelerini arttıracığı ve kariyerlerinde başarılı hissetmelerini destekleyeceğini Maurer ve Chapman (2013) çalışmalarında ifade etmişlerdir. Yüksek performans getireceği düşünülen insan kaynakları uygulamaları ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi işaret eden hipotez şu şekildedir:

Araştırmanın Hipotezi: *Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları algısının öznel kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırma Tasarımı ve Ölçekleri

Araştırma modelinin test edilmesinde 5’li Likert tipi skala ile hazırlanan aracı olan anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır ve analizlerde nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Öznel kariyer başarısının ölçülmesi için Shockley vd. (2015) tarafından geliştirilerek Türkçe’ye Budak ve Gürbüz (2017) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanlarca algılanma düzeyinin ölçülmesinde ise Sun vd. (2007)’nin geliştirdiği ölçek Brislin, Lonner ve Thorndike (1973)’nin önerdiği yöntem ile Türkçe’ye uyarlanarak kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın (2004)’in önerdiği veri seti büyüklüğü dikkate alınarak özel sektör çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Dağıtılan anketlere cevap dönüş oranı %54 olarak gerçekleşmiştir. Toplam elde edilen veriye yönelik uç nokta ve kayıp veri analizleri yapılarak 429 veri ile model testine yönelik analizlere devam edilmiştir.

3.3. Kullanılan İstatistik Yöntemi ve Varsayımlar

Veri setinin normal dağılımı kontrol edilerek ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpa katsayıları hesaplanmıştır ve faktör analizleri ile geçerlilik testleri yapılmıştır. Hipotezin testinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler %95 güven aralığında yapılmıştır. Analizler, Amos 16.0 ve SPSS 22.0 programları ile yapılmıştır.

3.4. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların %54’ü kadın, %95’i lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip ve %56’sı yönetsel rollerde çalışmaktadır. Katılımcıların %66’sı evlidir ve %58’i çocuk sahibidir. Katılımcıların %98’i uzun süre şehirde yaşamıştır ve %76’sı orta gelire sahip bir büyüme çağı geçirmiştir. Ayrıca, katılımcıların %49’u 16 yıldan fazladır iş hayatındadır.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların ölçeklere verdikleri puanlar yorumlanırken aritmetik ortalama değerleri dikkate alınmıştır. Katılımcıların öznel kariyer başarısı ölçeğindeki puanlarının geneli 3’ün üzerindedir ve tanınma, işin anlamı ve işin niteliği boyutlarına skor ortalamaları 4’ün üzerindedir. Bulgular

katılımcıların kariyer doyumuna sahip olmaya başladıkları bir konumda olduklarını işaret etmektedir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının her bir alt boyutuna katılımcıların verdiği puan ortalamaları 3'ün üzerindedir. Katılımcılar, İK uygulamalarının varlığını pozitif yönde algılamaktadırlar.

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Öznel kariyer başarısı ölçeğine ilişkin KMO örnek uygunluk testi sonucu 0,881 olup, Bartlett testi sonucu anlamlıdır ($p=0,00$). Ölçeğin güvenilirlik puanları Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre Budak ve Gürbüz (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten her bir maddenin varyanstaki değişime ve Cronbach Alpha değerlerine olan etkisi incelenerek 4 soru çıkarılmış. Son durumdaki ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, 8 faktörlü yapısına iyi uyum sağladığını göstermiştir ($\chi^2=334,977$; $df=142$; $\chi^2/df=2,359$; $RMSEA=0,056$; $TLI=0,946$; $CFI=0,96$). Ölçek, toplam varyansdaki değişimin %64,469'unu açıklayabilmektedir.

Tablo 1: Öznel Kariyer Başarısı Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	20 Madde Cronbach Alpha
Tanınma	0,843
İşin Anlamı	0,833
Etki	0,835
İşin Niteliği	0,712
Otantiklik	0,814
Kişisel Yaşam	0,885
Büyüme ve Gelişme	0,848
Tatmin	0,913
Toplam	0,906

Türkçe'ye uyarlanan ölçek için uzman görüşleri alınıp pilot çalışmaların tamamlanmasıyla son haline ulaşan yüksek performanslı ik uygulamaları algısına yönelik ölçeğin KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,927 ve Bartlett test istatistiği anlamlı ($p=0,00$) bulunmuştur. Orijinal ölçekteki 27 maddeden oluşan çeviri ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,948 olarak hesaplanmıştır ancak madde toplam bağıntı katsayılarına bakıldığında ölçeğin bir maddesinin katsayısının kabul edilebilir değer olan 0,20'den küçük olması nedeniyle 0,014 olarak hesaplanan bu madde elenmiştir (Büyüköztürk, 2007). Ölçek güvenilirliği açısından 3 madde daha elenerek 23 maddeden oluşan yüksek güvenilirlik düzeyine sahip yapı elde edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	23 Madde Cronbach Alpha
Seçici Yerleştirme	0,955
Kapsamlı Eğitimler	0,917
Şirket İçi Hareketlilik	0,747
İş Güvencesi	0,742

Açık Görev Tanımları	0,926
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme	0,941
Ödüllendirme	0,812
Çalışanın Kararlara Katılımı	0,931
Ölçek Toplam	0,947

23 maddelik yüksek performanslı İK uygulamaları ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için orijinal çalışmadaki (Sun vd., 2007) sekiz faktörlü yapı korunarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Doğrulamalı faktör analizi, en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda $\chi^2/df = 2,769$ ($\chi^2 = 550,971$ ve $df = 199$), RMSEA = 0,064, TLI = 0,944 ve CFI = 0,956 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ölçeğin sekiz faktörlü yapısının iyi uyum sağladığını göstermektedir. Ölçek 23 maddelik yapısıyla toplam varyanstaki değişimin %53,976'sını açıklayabilmektedir.

Ölçeklerin KMO değerlerinin 0,6'dan büyük olması ve Bartlett testi istatistiği sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) kabul edilebilir durumdur (Büyüköztürk, 2007). Ayrıca, ölçeklerin alt boyutlarının çoğunun yüksek güvenilirlik göstergesi olan 0,9'un (Nunnally, 1978) üzerinde olması da yüksek güvenilirliği işaret etmektedir. RMSEA, CFI ve TLI değerlerinin 0,9'dan büyük olması da iyi uyumu işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2007).

4.3. Hipotez ve Modele Yönelik Testler

Öznel kariyer başarısının alt boyutları arasında pozitif yönde ve 0,159 ile 0,530 arası değişen kuvvette anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlişkinin gücü ve yönü, literatürdeki öznel mesleki başarıya ilişkin diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Shockley vd., 2016). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ölçülmesinde kullanılan çeviri ölçeğin tüm alt boyutlarının aralarındaki korelasyon anlamlı ve genel olarak orta şiddette olup pozitif yönde olduğu saptanmıştır.

Araştırma hipotezinin test edilmesinde yapılan regresyon analizi sonucu yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının, öznel kariyer başarısını yordadığını göstermektedir ($F = 12,723$; $p < 0,001$) ve varyanstaki değişimin %15,4'ünü açıklayabilmektedir (Tablo 4). Ancak, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından yalnızca açık görev tanımlarının ($t = 1,931$; $p < 0,05$) ve çalışanların kararlara katılımının ($t = 4,634$; $p < 0,001$) katsayılarının anlamlı ve öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın Hipotezini kısmi olarak destekleyecek bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4: Yüksek Performanslı İK Uygulamalarının Öznel Kariyer Başarısı ile Regresyon Analizi

	Beta	t	Düzeltilmiş R ²	F
Seçici Yerleştirme	0.040	0.132		
Kapsamlı Eğitimler	0.192	1.217		
Şirket İçi Hareketlilik	0.324	1.139		
İş Güvencesi	0.201	0.670		
Açık Görev Tanımları	0.418	1.931*	0.154	12.723***
Sonuç Odaklı Performans Değerlendirmesi	-0.617	-2.167		
Ödüllendirme	0.092	0.390		
Çalışanın Kararlara Katılımı	0.751	4.634***		

N=429; *** p<0,001; * p<0,05

5. Sonuç ve Tartışma

Örgüt, kaynaklarını yeterli ve etkili şekilde kullanarak hizmet verdiği iç ve dış taraflara değer katabileceği ve bu değer örgütün önemli bir kaynağı olan insan sermayesi ile ilişkili olduğuna dikkat çekilmektedir (Barney, 1995). Bu durumda, insan sermayesinin değerini arttırmakta yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının refahı yükseltebileceği ifade edilirken çalışanın kararlara katılımını teşvik eden programlar, ekip çalışmasını destekleyen yapılar, gelişim planları, ücret ve ödüllendirmeye yönelik çalışmalar ile doğrudan insan kaynağının değerinin arttırılacağı düşünülmektedir (Fan vd., 2014).

Mevcut çalışmada ek olarak yüksek performanslı uygulamalarla öznel kariyer başarısının alt boyutları aralarında regresyon analizleri yapılmıştır. Öznel kariyer başarısı “tanınma” boyutunu seçici yerleştirme (Beta=-0,74*), kapsamlı eğitimler (Beta=0,038*), iş güvencesi (Beta= 0,062*), sonuç odaklı performans değerlendirmeleri (Beta= -0,74*) ve çalışanların kararlara katılımı (Beta= 0,038*) yordamaktadır. Seçici yerleştirmelerin öznel kariyer başarısını negatif yöndeki ilişkinin sebebi, seçici yerleştirmeler ile işe ve örgüt uygun çalışanın seçilmesi aslında kariyer yolculuğuna ilk başlangıcı olduğu ve bu sürecin çok karmaşık, uzun ve zorlayıcı olmasının başarısızlık hissi uyandırabileceği düşüncesini akla getirmektedir. Öznel kariyer başarısının “işin anlamı” boyutunu açık görev tanımları (Beta=0,078*) ve çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,076*) yordamaktadır. Hackman ve Odham (1980)’in ifade ettiği gibi iş tasarımında belirtilen unsurların bu noktada ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Öznel kariyer başarısı açısından da önemli olan “tatmin” alt boyutuna yönelik mevcut çalışmadaki incelemeler göstermektedir ki açık görev tanımları ile arasında orta şiddette anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır (Pearson Korelasyon= 0,315***)¹.

¹ *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05

Öznel kariyer başarısı boyutlarından “etkiyi” sonuç odaklı performans değerlendirmeleri (Beta=-0,202**) ve çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,243***), “işin niteliğini” çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,065*) yordamaktadır; “otantikliği” seçici yerleştirme (Beta=0,207***), kapsamlı eğitimler (Beta=-0,061*), şirket içi hareketlilik (Beta=0,172***), çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,107***) yordamaktadır; “kişisel yaşamı” kapsamlı eğitimler (Beta=0,063*) yordamaktadır; “büyüme ve gelişmeyi” kapsamlı eğitimler (Beta=0,076*), sonuç odaklı performans değerlendirmeleri (Beta=-0,174**), çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,094**) yordamaktadır; “tatmini” şirket içi hareketlilik (Beta=0,250***), çalışanların kararlara katılımı (Beta=0,118**) yordamaktadır. Çalışanların kariyerlerinden tatmin olmalarında şirket içi hareketlilik ile daha farklı rol ve görevlere ulaşabildiği ve kariyer kavramının temelindeki birikimler elde etmeyi desteklediği söylenebilir. Benzer şekilde karar mekanizmasında yer alan çalışanların işleriyle ilgili bütünü görebilmeleri ve karar verebilme gücüne sahip olmaları en nihayetinde kendi kariyerlerindeki beklentilerine göre şekillendirebilecekleri bir karar gücü onların tatminlerinin yükselmesine neden olabilmektedir. Çalışanları geliştirecek eğitim programlarının, çalışanlarca kariyerlerinden elde etmek isteyecekleri pozitif çıktılar adına bir araç olabileceği yorumu bulgulara dayalı yapılabilir.

Elli yılı aşkıdır süredir nesnel açıdan değerlendirilen kariyer kavramı, günümüzde önem gören özneliğiyle mevcut araştırmada değerlendirilmiş olup insan kaynakları çalışmalarının etkisiyle birlikte incelenerek yazına katkı sağlanmıştır. Çalışanların pozitif kaynaklara ulaşması bu kaynakları biriktirebilmesinin sonucunda öznel kariyer başarılarında iyileşmeler meydana gelebilmektedir. İşverenlerin çalışanlarının yönetim sürecinde belli roller almasını sağlamasının pozitif kaynaklar yaratacağı düşüncesine bağlı kalarak araştırma bulguları ışığında görev tanımlarının açıkça çalışanlara aktarılması, yönetici kariyeri için kariyer planlarının hazırlanması ve uzun süreli iş birliğini destekleyecek İK sistemlerinin kurgulanmasını önermekteyiz.

Yazındaki çalışmalar ve mevcut çalışma, insan kaynakları sisteminin işleyişinin günümüz örgütsel yaşamında önemli olan öznel kariyer başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kariyerinde kendini başarılı hisseden çalışanların örgütte kalma eğilimlerinin artacağı düşüncesi arzu edilen bir durumdur ve bu nedenle yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi önemlidir. Çalışmamız, istihdamın başarıya ulaşması için bireysel düzeyde kariyer algısının önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu araştırma bağlamında araştırmamızın en önemli bulgusu, örgütsel sistemler tasarlanırken öznel kariyer başarı değerlendirmelerinin dikkate alınması gerektiğidir.

Mevcut çalışmada katılımcıların çoğu yönetici olduğu için bulgular pozitif yönde saptanmıştır ancak çalışma hayatının bütününe inceleyebilmek adına farklı örneklemeler ile incelemenin yapılması

araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayacaktır. Ayrıca, gelecekte yapılacak boylamsal bir nitel araştırma ile öznel kariyer başarısına yönelik incelemelerin yazını genişletecek niteliktedir.

Kaynakça

- Abele, A.E., Hagmaier, T. and Spurk, D. (2015). Does career success make you happy? The mediating role of multiple subjective career success evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1615-1633.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J., and Thorndike, R.M. (1973), *Cross-Cultural Research Methods*, New York, John Willey & Sons Pub.
- Budak, G. ve Gürbüz, S. (2017). Öznel kariyer başarısı: bir ölçek uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 87-99.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum. (7. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chinyamurindi, W.T. (2016). A narrative investigation into the meaning and experience of career success: Perspectives from women participants. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M.M., Zhu, C.J., Hartel, C.E.J. and Nyland, C. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931–950.
- Gattiker, U.E. ve Larwood, L. (1986). Subjective career success: a study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. and Konopaske, R. (2011). *Organizations: behavior, structure, processes*. New York, NY, Mc-Graw Hill Irwin.
- Greenhaus, J. (2003). Career dynamics. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, 519-540.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hughes, E.C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.
- Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dikkers, J.S.E. and Lange, A.H.D. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136.
- Kuen, C.M., Nesbit, P.L. and Ahlstrom, D. (2013). The boundaryless career form: its nature and driving forces. *Employment Relations Record*, 13(2), 44-55.
- Maurer, T.J. and Chapman, E.F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 450–465.
- Naseer, M., Mahmood, A. and Kanwal, S. (2015). Impact of career success on organizational performance: a study of health care sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 9(3), 742-760.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodopman, Ö.B., Poteat, L.F. and Dullaghan T.R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128–153.
- Struges, J. (1999). What it means to succeed: personal conception of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10, 239-252.
- Stumpf, S.A., Doh, J.P. and Tymon, W.G. (2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. *Human Resource Management*, 49(3), 353– 375.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhang, B. and Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68–90.

KÜMELEME ANALİZİ İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK TİPOLOJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Doç.Dr. Okan YAŞAR

İstinye Üniversitesi okan.yasar@istinye.edu.tr

Sevil EKİNGEN

Bahçeşehir Koleji sevilekingen@gmail.com

Öğr.Müslim GÜLER

Bahçeşehir Üniversitesi gulermuslim@gmail.com

Özet

Bu çalışma, öğretmenlerin tükenmişlik tipolojini belirlemeye çalışan keşfedici bir çalışmadır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin boyutları olan, duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarına göre sınıflandırma yapılmıştır. Araştırmanın verileri İstanbul ilinde devlet ve özel okullarda çalışan 406 öğretmenden elde edilmiştir. Veriler, betimleme, korelasyon ve kümeleme analizlerine tabi tutulmuştur. Kümeleme analizi kapsamında K-ortalama puanları kullanılmıştır. Korelasyon analizinde, öğretmenlerin kişisel başarıları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları arasında orta seviyede negatif yönde anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. Kümeleme analizi neticesinde ise, 406 katılımcının 368'inin üç kümeye ayrıldığı görülmüştür. Aldıkları puanlara göre; kişisel başarı puanı ortalamadan düşük, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme puanları ortalamadan yüksek olan 83 kişi birinci küme "kayıplar", kişisel başarı puanları ortalama düzeyinde, duyarsızlaşma puanları düşük, duygusal tükenme puanları ortalama düzeyinde 158 kişi ikinci küme "sınırdakiler", kişisel başarı puanı yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları düşük olan 127 kişi üçüncü küme "dayanıklılar" olarak adlandırılmıştır. Araştırma bulgularının alanyazına ve uygulayıcılara katkısı tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kümeleme analizi, Tükenmişlik, Eğitim, Öğretmen.

1. Giriş

Tükenmişlik olgusu ilk başlarda insanlarla yüz yüze ve çok fazla iletişim halinde olan sağlık personeli üzerinde incelenmeye başlanmış, ardından öğretmenlik ve polislik gibi meslek gruplarında da çalışma konusu olmuştur (Gündüz, 2004). Uluslararası alan yazında öğretmenlik önemli ölçüde stres kaynağı oluşturan meslekler arasında yer almaktadır. Bu sebeple öğretmenler üzerinde oluşan mesleki gerginlik, baskı tükenmişlikle beraber vuku bularak kişide bedensel ve ruhsal sorunlar yaşanmasına neden olmakta ve öğretmenlik mesleğini olumsuz yönde etkilemektedir (Antoniou ve diğ., 2000). Bireylerin daha agresif duygular barındırmalarına, performanslarının düşmesine, donanım ve

becerilerinde kayıplar yaşamasına neden olan tükenmişlik (Maslach, 2001), maalesef etkileri sadece o kişilerle sınırlı kalmamaktadır. Öğretmenin kendi hayatının etkilenmesi dışında okul çalışanlarına, ailelere, öğrencilerine, kendi ailesine ve sonuç olarak tüm topluma olumsuz yönde yansımaları olmaktadır (Hock, 1988).

Eğitim alanında özellikle öğretmenlik mesleğinin duygu yoğun olması, stres seviyesinin fazla olması ve öğretmenlerin performanslarının sürekli izlenmesi nedeniyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki araştırmalar alanyazında fazlaca yer almaktadır. Yurt dışında olduğu gibi Türkiye’de de tükenmişlik kavramı üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Üniversite öğretim personelinde, lise öğretmenlerinde (Dolunay ve Piyal 2003), İlköğretim (Tümekaya, 2000) ve anaokulu öğretmenlerinde (Tuğrul ve Çelik, 2003) olmak üzere önemli bir eğitimci kitlesi tarafından ele alınmış, psikolojik farklılıklar, demografik ve mesleki değişkenler kapsamında çalışmalar yapılmıştır.

Alan yazında öğretmenlerde gerginlik, stres ve tükenmeyi etkin duruma getiren faktörleri tespit etmek için birçok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda stresin kaynakları olarak; iş yükünde artış, çalışanlarla yetersiz iletişim, düşük maaş politikası, zaman yönetiminde sıkıntı, fazla öğrencisi, birbiri ile çelişen roller, talep edilen profesyonelliğin olmayışı, materyal yetersizliği gibi nedenler üzerinde önemle durulduğu görülmektedir (Guglielmi ve Tatrow, 1998). Ayrıca, cinsiyet, yaş, kıdem, sınıfın seviyesi, eğitimi, öğrenciye ait bazı bilgiler yaşı vb. öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde yaşanan problemler gibi değişkenlerin tükenmişlik ile ilişkili olduğu neticelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı 1974 yılında ilk defa Freudenberger tarafından öne sürülerek bireylerin aktif iş yaşamlarından kaynaklı görevlerini yapamayacak bir hale dönüşmelerini ifade eden, ‘‘duygusal tükenme’’ davranışı olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974). Tükenmişlik kişinin sürekli tahakküme maruz kalmasından kaynaklı hissedilen duygusal yorgunluk şeklindedir. Genellikle gergin olma hali olarak nitelendirilmekte ve çoğunlukla stresi vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalar ışığında; karşılaşılan durumun tükenmişlik yaşayan bireylerin mevcut işlerinde aralıksız olarak işe duygusal katkı sağlayan bireyler olduğu görülmüştür. Bu bağlamda en fazla tükenmişliğin görüldüğü meslek grupları öğretmenlik, avukatlık, yöneticilik gibi insani ilişkileri zorunlu kılan toplumla iç içe olan meslekler olmuştur.

Tükenmişlik olgusu Maslach ve Jackson, tarafından tekrar çalışılmış ve en çok onay gören bir model olmuştur. Tükenmişliği düşük kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada artış şeklinde açıklamıştır (Maslach ve Jackson, 1981). Diğer bir ifadeyle tükenmişlik olgusu; insanların çalışma

hayatında karşılaştıkları aşırı tahakküm sonucunda meydana gelen bedensel ve hissiyatındaki depresif bozukluk durumudur.

Tükenmişlik üzerinde geçmişten günümüze kadar birçok çalışma ve tanım geliştirilmiştir. Kavla (1998)' ya göre ise, olumsuz bir tecrübe, bireyin kendisi ve bulunduğu ortam arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşim sonucunda oluşmaktadır. Cherniss de (1980) aşırı gerginlik, sınırsızlığa karşı tepki, kişide oluşan psikolojik problemler ve işinden uzaklaşma durumu olarak tanımlamıştır. Bazı araştırmacıların açıklamalarına göre; tükenmişlik seviyesi yükseldikçe iş memnuniyeti düşebilir ve tükenmişliğe maruz kalan birey tinsel ya da fiziksel bakımdan sağlığını kaybedebilir (Decard ve Hicks, 1992: 224). Bunlar; aniden oluşan öfke nöbetleri, kızgın olma hali, yalnızlaşma ve umarsızlaşma, yaşamdan ümidini kesme, kısıtlanma hissiyatı gibi duygular tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin en çok söylemde buldukları ifadeler arasında yer almaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1998, s.78).

Alan yazında çoğu araştırmacının görüşleri özetlenecek olursa tükenmişliğin; tavırlar, istekler, saik ve hisler barındıran kişisel seviyede vuku bulan, psikolojik bir tecrübe olduğu yönündedir. (Ilgar, 2000).

Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik örgüt içinde oldukça mühim değişikliklere sebep olmaktadır. Bunlar, iş tatmininde ve çalışma sürecine aktif katılımında azalma, işten çıkma, iş gücünde düşüş, grupla olan iş birliğinde azalma, bedensel ve duygusal bulguların fazlaşması, sağlık giderlerinin çoğalması, özel yaşamın ortadan kalkması olarak kısaca açıklanabilir (Golembiewski ve diğ. 1998).

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişlik olgusunu duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarıdan meydana gelen ‘‘üç boyutlu psikolojik sendrom’’ şeklinde açıklamıştır. Tükenmişlik bilhassa kişinin hissiyatında bulunan mevcut kaynaklarını sarf ederek duygusal açıdan tükenmesi ile neticelenmektedir. Duygusal yönde tükenen kişi diğer bir evrede insanlarla var olan münasebetine belirli bir sınır koyarak uzaklaşmaya başlar. Böylece duyarsızlaşma evresi baş gösterir. Diğer bir evrede ise kişi geçmişte sahip olduğu pozitif davranış ve tutum arasındaki farkı görerek mesafeli davranışlarının, bağlı olduğu iş yerine ve topluluğa olan desteğin kısıtlandığı görüşüne kapılır. Bu sebeple kişi iş yaşamında, kişilerarası kurduğu ilişkilerde, iş yapış biçiminde, müşterilerin taleplerini karşılama noktasında kendisini eksik ve engellenmiş hisseder.

Bireyin kendisinin negatif yönde eğilimi düşük kişisel başarı evresi olarak ifade edilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624). Örneğin; bir öğretmenin okulda yöneticisi ile bazı sorunlar yaşıyor olması başlangıçta duygusal tükenme duygusunu ortaya çıkarmakta, çalışma arkadaşları tarafından destekleyici davranışlar görmemesi halinde var olan duygu duyarsızlaşmaya dönüşmektedir.

Duyarsızlaşmanın artması sonucunda ise kişisel başarı seviyesinde azalma hissedilmektedir. (Leiter ve Maslach, 1988). Bir diğer boyut ise; iş hayatında herhangi bir gelişme göstermediği ve aynı zamanda gerileme yaşadığı fikrine bürünmesidir. Öyle ki kişinin geçmişte göstermiş olduğu emek ve çabanın gelecek içinde fayda sağlamayacağı yönünde bir psikolojiye girmesi, hatalı hissetme duygusunun arttırmasına neden olmaktadır (Torun, 1997: 47).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, öğretmenler arasındaki tükenmişliğin tipolojisini belirlemek ve tükenmişlik araştırmalarındaki ulusal yazında bir boşluğu doldurmaktır. Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği çok boyutlu bir yapıda olduğundan, araştırmaya katılan örneklemin tükenmişlik puanların göre farklı tükenmişlik kümeleri oluşabileceği öngörülmüştür.

Araştırmanın Yöntemi

Kümeleme analizi: Kümeleme analizi, 1939 yılında Tryon tarafından ilk kez kullanılan bir yöntem olmuştur. 1960'lardan sonra daha da geliştirilen bu yöntem günümüze değin çalışmalarda yerini almış, Robert Sokal ve Peter tarafından 1963 yılında yazılan "Sayısal Sınıflandırma İlmin Temelleri" isimli kitap ile yaygınlaşmıştır (Anderberg, 1973:553).

Birçok değişken içeren ve sayılamalı analiz yöntemlerinden biri olan kümeleme analizi, birimleri emsallerine göre gruplara ayırma fırsatı tanıyan istatistiksel bir yöntemdir (Tatlıdil, 2002:329). Bir başka yaklaşımla, küme olarak nitelendirilen görece türdeş olan grupların karmaşık olay ya da nesnelerin sınıflandırılması amacıyla kullanılan kümeleme tekniği (Akın, 2008:5) olarak tanımlanır. Bu araştırmada örneklem kümesinin tükenmişlik boyutlarından aldıkları puanlara göre kümelenmesinde kullanılmıştır.

Kullanılan ölçüm aracı: Araştırmada Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve sonradan eğitim alanına uyarlanan ölçek (Maslach, Jackson ve Leiter, 2010) kullanılmıştır. Ölçeğin bu formu İnce ve Şahin (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğe ait puanlama tablosu ile örneklemeden elde edilen boyutlara ait güvenilirlik değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeğe Ait Puanlamalar ve Güvenirlik Değerleri

Tükenmişlik Ölçeği				Güvenirlik (Cronbach Alfa) Katsayısı
	Düşük Düzy	Orta Düzy	Yüksek Düzy	
Duygusal Tükenme	0-16	17-26	27 ve üzeri	0.82

Duyarsızlaşma	0-8	9-13	14 ve üzeri	0.78
Kişisel Başarı	37 ve üzeri	31-36	0-30	0.79

Örneklem: Araştırmanın verileri İstanbul ilinde görev yapan özel ve devlet okullarında çalışan 406 öğretmenden toplanmıştır. Örneklem kümesine ait betimsel bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

4. Bulgular

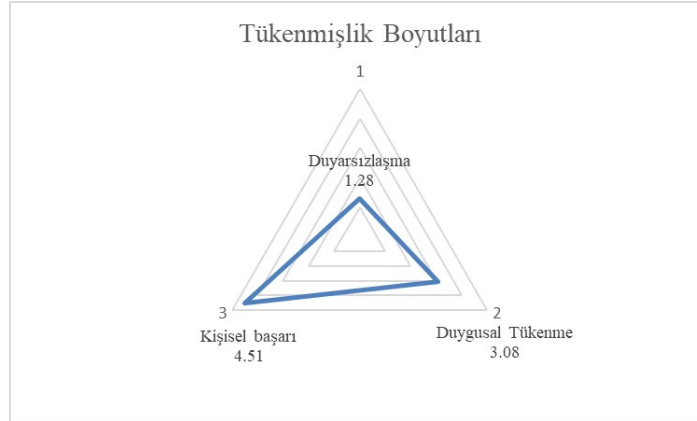
Örneklem kümesine ait tanımlayıcı bulgular Tablo 2’de, tükenmişlik puanları ise Şekil 1’de sunulmuştur. Kişisel başarı puanlarının yüksek, duygusal tükenme puanının orta, duyarsızlaşma puanının ise görece düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Kategori	Tükenmişlik Boyut					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
		Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS
Cinsiyet	Erkek	2.98	1.31	1.44	1.25	4.72	0.78
	Kadın	3.09	1.48	1.27	1.19	4.5	0.81
Yaş	30 Altı	2.92	1.53	1.28	1.25	4.5	0.88
	30-40	3.33	1.42	1.35	1.19	4.46	0.73
	41-50	2.93	1.41	1.21	1.11	4.54	0.88
	51-60	2.5	1.35	0.81	0.96	5.08	0.55
	60 üzeri	1.44	0.8	1.4	0.87	4.92	1.08
Medeni Durum	Bekar	2.97	1.51	1.3	1.22	4.49	0.85
	Evli	3.2	1.43	1.27	1.17	4.53	0.76
Eğitim Durumu	Ön Lisans	3.22	1.33	1.28	1.08	4.51	0.69
	Lisans	2.96	1.47	1.22	1.16	4.46	0.8
	Lisansüstü	3.34	1.48	1.43	1.28	4.84	0.83
Çalışılan Sektör	Devlet	2.58	1.47	1.12	1.16	4.53	0.87
	Özel	3.28	1.42	1.35	1.2	4.51	0.78
Pozisyon	Yönetici	2.39	1.52	1.04	1.19	4.8	0.68
	Öğretmen	3.13	1.45	1.3	1.19	4.49	0.81
Kademe	Okul Öncesi	3.03	1.29	1.04	0.97	4.57	0.77
	İlkokul	3.34	1.39	1.42	1.25	4.42	0.82
	Ortaokul	3.08	1.67	1.26	1.21	4.52	0.8
	Lise	2.65	1.46	1.41	1.3	4.61	0.86
Mesleki Tecrübe Süresi (Yıl)	1-5	2.87	1.54	1.25	1.22	4.46	0.88
	6-10	3.38	1.41	1.49	1.29	4.46	0.8
	11-20	3.27	1.33	1.18	1.11	4.47	0.7
	20 ve üzeri	2.58	1.49	1.12	0.99	4.87	0.76
Çalıştığı Kurumda Bulunduğu Süre (Yıl)	1-3	3.02	1.5	1.24	1.16	4.51	0.84
	4-8	3.23	1.44	1.42	1.26	4.52	0.8
	9-15	3.1	1.45	1.01	1.07	4.43	0.63
	15 ve Üzeri	2.31	1.12	1.11	1.04	4.62	0.66
Gelir Durumu	0-5000	3.23	1.45	1.27	1.19	4.49	0.86
	5001-7000	3	1.44	1.22	1.17	4.62	0.72
	7001-10000	2.92	1.55	1.42	1.26	4.38	0.8

	10001 üzeri	2.62	1.39	1.28	0.97	4.77	0.65
--	-------------	------	------	------	------	------	------

Şekil 1: Tükenmişlik Boyutlarına Ait Ortalamalar



Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi neticesinde kişisel başarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkide olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 1: Korelasyon Analizi

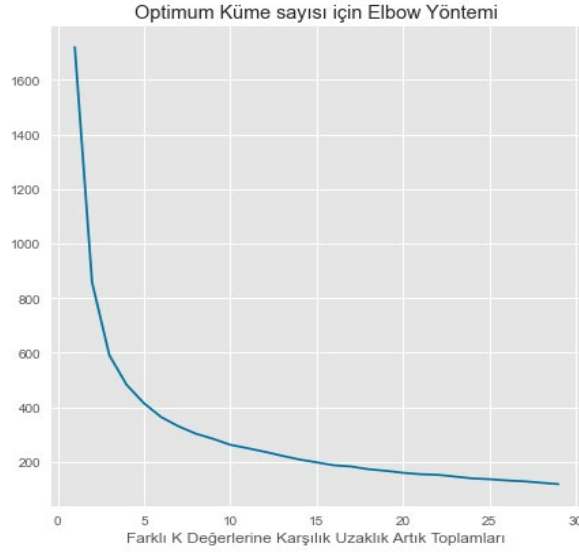
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Duygusal Tükenme	1		
Duyarsızlaşma	0.58*	1	
Kişisel Başarı	-0.57*	-0.51*	1

* p<.05

Kümeleme Analizi

Kümeleme analizi için “K-means cluster/K-ortalama kümeleme” yöntemi kullanılmıştır. 3 grup kümeleme analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Şekil 2’de gösterilen optimum küme için elbow yöntemi kullanılarak optimum sayısı 3 olarak belirlenmiştir.

Şekil 2: Optimum küme sayısı



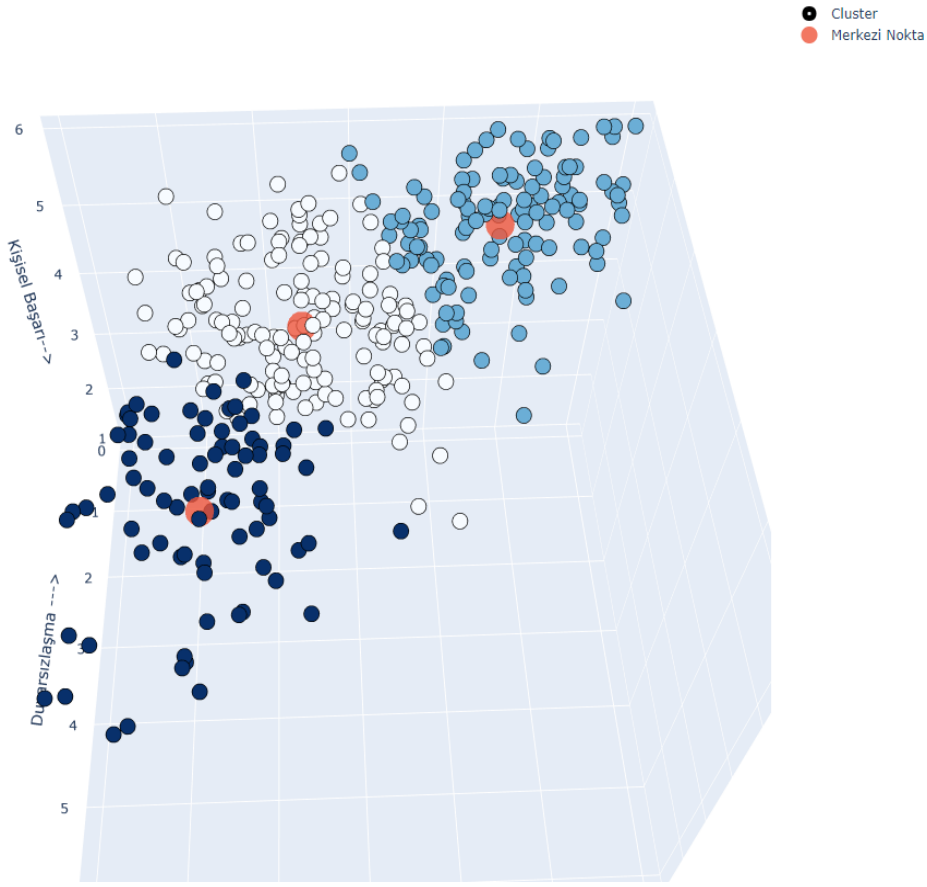
Örnekleme verileri (406 kişi) kümeleme analizi neticesinde 368'i kümeler dahilinde yer almıştır. 368 katılımcı 3 grup altında toplanmıştır.

1. grup (lacivert renk), kişisel başarı puanı ortalamadan düşük, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme puanları ortalamadan yüksek olan 83 kişiyi kapsamaktadır. Bu grubun duyarsızlaşma ve duygusal tükenmelerini çalışmalarına negatif yansıtmış, stresi yönetmekte başarısız olan grup olarak değerlendirilebilir. Örgüte faydalarının çok düşük olduğu bireysel olarak ilgilenilmesi ve kazanılması gereken grup olduğundan “kayıplar” olarak tanımlanmıştır.

2. grup (beyaz renk) ise kişisel başarı puanları ortalama düzeyinde, duyarsızlaşma puanları düşük, duygusal tükenme puanları ortalama düzeyinde 158 kişiyi kapsamaktadır. “Sınırdakiler” olarak tanımladığımız bu grup, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme puanları yükselme eğiliminde, kişisel başarıları düşme eğiliminde olup, sınırlardadırlar.

3. grup (mavi renk) ise kişisel başarı puanı yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları düşük olan 127 kişiyi kapsamaktadır. Bu grup mesleklerinin stres ve emek yoğun etkilerinden kendilerini koruyabilmiş oldukları görünmektedir. Bu yüzden “dayanıklılar” olarak tanımlanmıştır.

Şekil 3: Kümeye göre gruplar



K means algoritma adımlarında öncelikle küme merkezleri belirlenir, sonrasında örneklerin merkezlere göre sınıflandırılması yapılır, oluşan yeni sınıflara uygun ortaya çıkan yeni merkezler tespit edilir, bu durum kararlı hale gelinceye kadar birkaç kez tekrar edilebilir (Ahmad ve Dey, 2007). Bu süreç takip edilerek oluşturulan kümeler, kümelerin dahil olduğu örneklem sayıları ve kümelerin ortalama puanları Tablo 5'tedir.

Tablo 2: Kümelere ait puanlar

Kümelere	Toplam	Duyusal Tükenme Ortalama Puan	Duyarsızlaşma Ortalama Puan	Kişisel Başarı Ortalama Puan
Küme 1	83	4.68	3.04	3.78
Küme 2	158	3.57	1.08	4.37
Küme 3	127	1.39	0.45	5.15

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, öğretmenlerin tükenmişlik tipolojini belirlemeye çalışan keşfedici bir çalışmadır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin boyutları olan, duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarına göre sınıflandırma yapılmıştır. Araştırmanın verileri İstanbul ilinde devlet

ve özel okullarda çalışan 406 öğretmeninden elde edilmiştir. Veriler, betimleme, korelasyon ve kümeleme analizlerine tabi tutulmuştur. Kümeleme analizi kapsamında K-ortalama puanları kullanılmıştır. Korelasyon analizinde, öğretmenlerin kişisel başarıları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları arasında orta seviyede negatif yönde anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. Kümeleme analizi neticesinde ise, 406 katılımcının 368'inin üç kümeye ayrıldığı görülmüştür. Aldıkları puanlara göre; kişisel başarı puanı ortalamadan düşük, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme puanları ortalamadan yüksek olan 83 kişi birinci küme "kayıplar", kişisel başarı puanları ortalama düzeyinde, duyarsızlaşma puanları düşük, duygusal tükenme puanları ortalama düzeyinde 158 kişi ikinci küme "sınırdakiler", kişisel başarı puanı yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları düşük olan 127 kişi üçüncü küme "dayanıklılar" olarak adlandırılmıştır. Çalışma bulguları öğretmenlerin yaklaşık %23'ünün (83 kişi) önemli derecede yönetsel desteğe ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca "sınırdakiler" kümesini oluşturan %43'lük grup (158 kişi) gerekli desteği görmezler ise birinci gruba yönelebilecekleri söylenebilir. Üçüncü kümeyi oluşturan %34'lük kesimin (127 kişi) duygusal durumlarını iyi yönetebildikleri ve stresle mücadelede başarılı oldukları görülmektedir. Bu başarılı davranışların altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılması için ilgili örneklem kümesiyle mülakatları içeren nitel araştırma yapılabilir.

Araştırma neticesinde, öğretmenlerin tükenmişlik boyutlarına göre farklı sınıflarda yer alabilecekleri, bu kümelerin farklı eğitimsel ve yönetsel desteklere ihtiyaç duydukları söylenebilir. Araştırmanın sektöründeki yöneticiler ve tükenmişlik alanyazınına katkısı olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışmanın en önemli iki kısıtı kümelemelerde yaş ve hizmet süresinin analize dahil edilmemiş olmasıdır. Bu değişkenler tükenmişliği etkileyebilecek önemli değişkenler olduğu unutulmamalıdır.

Bu çalışma öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri alanyazınına bilgi birikimi fayda sağlaması yanında, tükenmişlik alanyazınına da katkı sağlamış, kullanılan kümeleme yöntem ile de ulusal yazında özgün bir çalışma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla, akademisyenlere tükenmişlik olgusunda ve yöntemde, eğitim alanında ise uygulayıcılara önemli katkıları olabilecektir. Tükenmişliğin henüz kişisel başarıyı etkilemeyecek boyutlarda olan öğretmenlerle, kişisel başarıları düşmüş olan öğretmenlere farklı yönetim stratejileri gerektirebilecektir. Ayrıca, iş yeri streslerini iyi yönetmiş ve kişisel başarılarını yüksek tutmuş öğretmenlerle mülakatlar yapılarak bunu nasıl başardıkları yönünde araştırma derinleştirilerek karma sürece çevrilebilir.

Kaynakça

Ahmad, A., and Dey, L. (2007). A k-mean clustering algorithm for mixed numeric and categorical data. *Data and Knowledge Engineering*, 63(2), 503-527.

- Akın, Y.K. (2008). Veri Madenciliğinde Kümeleme Algoritmaları ve Kümeleme Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderberg, M.R. (1973) Cluster Analysis for Applications. Academic Press, New York.
- Antoniou, A., Y. Guney, K. Paudyal (2002), The Determinants of Capital Structure: Capital Market-oriented Versus Bank-Oriented Institutions, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 43(01), 59-92.
- Ardıç, K., ve Polatci, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 69-96. Tuğrul B., ve Çelik, U. P. E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(12), 1-11.
- Baltas A, Baltas Z (1998). Stres ve Basa Çıkma Yolları. 18. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Başol, G., ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58(58), 191-216.
- Cengiz, D., ve Öztürk, F. (2012). Türkiye’de illerin eğitim düzeylerine göre kümeleme analizi ile incelenmesi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 69-84.
- Cherniss. C. (1980). Professional Burnout in human service organizations. New York: Praeger.
- Cordes, Cynthia L. ve Dougherty, Thomas W. (1993), “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, Academy of Management Review, Vol.18, No.4, 621-656.
- Deckard, G.J., L.L. Hicks, B.H. Hamory, The Occurrence and Distribution of Burnout among Infectious Diseases Physicians, The Journal of Infectious Diseases,165, 224-228.
- Dolgun, U. (2010). Tükenmişlik sendromu. Örgütsel davranışta güncel konular, 287-310.
- Dolunay, A.B., Piyal, B., (2003). “Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik”, Kriz Dergisi, Sayı:11/1, ss.35-48.
- Freudenberger, Herbert J. (1974), “Staff Burn-Out”, Journal of Social Issues, Vol.30, Number 1, 159-165.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1) Başol, G., ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58(58), 191-216.

- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Sun, B. and Lou, H. (1998). "Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout and With What Consequences?" *Public Administration Review*, 58, 59-65
- Guglielmi, R. S. and Tatrow, K. (1998). Occupational stress, burnout and health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *Review of Educational Research*, 68(1), 61-99.
- Hock, R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17(2), 12-16.
- Işıkhan, V., Körükçü, Ö., ve Çifçi, E. G. (2007). Sınıf Öğretmenlerinin İş Ortamında Yaşamış Olduğu Bazı Sorunlar ve Tükenmişlik. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 18(1), 69-88.
- Iwanicki, E.F. (1983). Toward understanding and alleviating teacher burnout, *Theory Into Practice*, 22 (1), 27-32.
- İnce B., Şahin Ali E. (2015). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu'nu Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* 388-391.
- İlgar, M. Z., ve İlgar, S. C. (2016). Aile odaklı eğitim, kuramdan uygulamaya. İstanbul: İlgar Eğitim Danışmanlık Yayıncılık.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Kavla İ (1998). Hemşirelerde İş ile Tükenmişlik İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi. Yayımlanmamış Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Leiter, Michael P. and Maslach, Christina. (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308.
- Maslach, C., Jackson, S. E., and Leiter, M. P. (2010). Maslach Burnout Inventory manual. (3rd ed.). mindgarden.com.
- Maslach, C., and Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422
- Ozan, M. B. (2009). A study on primary school teacher burnout levels: The Northern Cyprus case. *Education*, 129(4), 692-703.

- Sağlam, B., ve Berberoğlu, M. (2010). Meslek yüksekokulu akademik personellerinin tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 1(2).
- Tatlıdil, H. (2002). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Ankara, Akademi Matbaası.
- Torun, Alev (1997), “Stres ve Tükenmişlik”, Endüstri ve rgt Psikolojisi içinde, Ed.Suna Tevrz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43-53.
- Tuğrul, B., elik, E., (2002). “Normal ocuklarla alışan Anaokulu ğretmenlerinde Tükenmişlik”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:12, ss.1-11.
- Tümkaya, S. (2000). Akademik tükenmişlik leğinin geliştirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19 (19)
- Yıldız, M., ve Akçay zm, P. (2018). Okul ncesi ğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin sınıf yönetimi becerileri ile ilişkisi. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12(24), 156-174.
- Yılmaz, S. E., Yazıcı, N., ve Yazıcı, H. Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 12(24), 135-157.
- Yılmaz, ř. K. ve Patır, S. (2011). Kümeleme analizi ve pazarlamada kullanımı. Akademik yaklaşımlar dergisi,2(1), 91-113.

YÖNETİCİ DESTEĞİNİN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YAŞAM TATMİNİNİN ARACI ROLÜ¹

Doç. Dr. Ergün KARA

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
ergunkara@osmaniye.edu.tr*

Bilim Uzmanı Fatma CANDEMİR

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Özet

Bu araştırmanın amacı yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide yaşam tatmininin aracılık etkisini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda Osmaniye ilinde görev yapan İl Millî Eğitim Müdürlüğüne kayıtlı 257 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmada ilk olarak yönetici desteği, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini kavramlarından bahsedilmiş, daha sonra ise bu kavramlar arasındaki ilişkiler örgütsel düzeyde incelenmiştir. Elde edilen veri setinin analizi için güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon analizi, regresyon analizi, aracılık testi ve yol analizi içi yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli uygulaması sonucunda; yönetici desteğinin psikolojik iyi oluşa etkisinde yaşam tatmininin istatistiksel olarak kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yönetici Desteği, Psikolojik İyi Oluş, Yaşam Tatmini*

1. Giriş

Yönetici desteği, eğitim sektöründe görev yapan her çalışanın iş yaşamında her zaman ihtiyaç duyacağı önemli konularda bir tanesidir. Hızla küreselleşen dünyada eğitim sektörünün en değerli sermayesinin insan olması sebebiyle kurumsal örgütlerin çalışana olan yaklaşımı ve ona verdiği değer artmıştır. Eğitim sektöründe görev yapan öğretmen ve diğer çalışanlar tarafından olumlu olarak görülen her davranış, kurumsal örgütün başarısını doğrudan artırmaktadır. Bu kapsamda çalışan personelin içerisinde bulunduğu çalışma ortamında kendisini psikolojik olarak iyi hissetmesi, bireyin yaşam tatminini arttırıcı bir unsur olarak görebilmektedir. Bununla beraber, çalışanın yaşam tatmininin iyi olması için gerekli olan destek düzeyleri de çok önemlidir. Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili literatür incelendiğinde, kamu kurumları üzerindeki yapılan araştırmalar az ve yetersiz olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, Osmaniye ilinde görev yapan İl Millî Eğitim

¹ Bu çalışma Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Ergün Kara danışmanlığında yürütülen ve Fatma CANDEMİR tarafından yazılan "Yönetici Desteği İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkide Yaşam Tatmininin Aracı Etkisinin Belirlenmesi : Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma" başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

Müdürlüğü'ne kayıtlı öğretmenlerin yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş ilişkisinde yaşam tatmininin aracı rolünü belirlemektir.

Günümüzde eğitim sektöründe görev yapan öğretmenler devlet fonksiyonlarının yerine getirilmesi için kamu açısından önemli bir sermayedir. Kamu çalışanları yani öğretmenler, devlet için önemli olduğu kadar, yaşamımızı devam ettirebilmemiz, ihtiyaç duyduğumuz hizmetleri ve ürünleri bireye sağladıklarından dolayı toplumlar içinde çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla öğretmenlerin psikolojik olarak iyi olmaları ve yaşam tatmini çok önemlidir. Bu önemli nedenler çerçevesinde kamu da çalışan öğretmenlerin yönetici desteği, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini bağlamında yazın literatürde araştırma eksikliği görülmektedir. Öğretmenler ile ilgili olarak psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini ilişkisinin çok az ve kısıtlı olduğu gözlenmiş ve aynı zamanda örgütsel davranış literatüründe bu konu hakkında az çalışma olması konunun önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın üç değişkeni bir arada kullanması konunun ne denli önemli olduğunu ortaya çıkarmakta ve gelecek diğer araştırmalar için fikir verme konusunda önemli bir yere sahip olduğu (Sommovigo vd., 2019; McIlroy,2021; Bayraktar ve Şentürk, 2019; Achour vd., 2017) söylenebilir.

Çalışma kapsamında oluşturulan sorular ise şu şekildedir;

- *Yönetici desteği, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatminini etkilemekte midir?*
- *Yaşam tatmini, psikolojik iyi oluşu etkilemekte midir?*
- *Yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide yaşam tatmininin aracı rolü bulunmakta mıdır?*

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yönetici Desteği

Yönetici desteği, çalışanların yönetici tarafından düşünce ve projelerine değer verilmesi ve refahlarının iyileştirilmesidir (Kottke ve Sharafinski 1988). Yönetici desteği çalışanların, amirlerini ne kadar önemsedikleri ve iş sonuçlarına katkılarında değer verdiğine ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Yönetici desteği, yönetici ile çalışan arasında yüksek kaliteli ilişkilerin ve iletişimin oluşturulmasını ve böylece çalışanların bireysel çalışma sonuçlarını etkilemektedir (Golden ve Veiga, 2008). İşyerinde gerçekleşen yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş ilişkisi, psikolojik iyi oluş sürecini açıklamak için en çok kullanılan kuramsal çerçeve “Duygusal Olaylar Teorisi” (Weis ve Cropanzona, 1996) ile de açıklanabilmektedir. Gilbreath ve Benson (2004), yönetici davranışı ve desteğinin çalışanın psikolojik iyi oluş düzeyine katkı sağladığını tespit etmiştir. Ayrıca, daha sağlıklı iş ortamı yaratmak isteyen yöneticilerin çalışanlarını ihmal etmemeleri gerektiğini belirtmiştir. Nabawanuka ve Ekmekcioglu (2022), yönetici desteğinin psikolojik iyi oluş ve iş yaşam dengesini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Yapılan çalışmalar (Achour vd., 2017; McIlroy,2021; Gilbreath ve Benson,

2004; Sommovigo vd., 2019; Nabawanuka ve Ekmekcioglu, 2022) yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Daha önceki yapılan çalışmalardan hareketle yönetici desteği ile psikolojik iyi oluşa ilişkin geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H1: Yönetici desteğinin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.2. Yaşam Tatmini

Abendroth ve Den Dulk (2011), yapmış oldukları araştırmada çalışanın yöneticisinden algıladığı destek düzeyinin iş ve yaşam dengesine yönelik tatmin düzeyini önemli derecede etkilediğini savunmuşlardır. Yapılan çalışma neticesinde değişkenler arasında pozitif yönde olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Bayraktar ve Şentürk (2019), emniyet müdürlüğünde çalışan toplam 839 çalışan üzerinde bir çalışma yaparak yönetici desteği ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma neticesinde Yönetici desteğinin ise iş ve yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Aydın ve Argan, (2019) yapmış oldukları çalışmada fitness/spor merkezlerinde çalışmakta olan antrenörlerin yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Yapılan araştırma neticesinde yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Erer ve Çevik Tekin (2021) yapmış oldukları çalışmalarında, yönetici desteği ile yaşam tatmini arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda yönetici desteğinin iş ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

H2: Yönetici desteğinin yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.3. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik iyi oluş, mutluluk ve iyi yaşam için doyum ve hazdan daha fazlasını içermektedir (Hefferon ve Boniwell, 2014). Psikolojik iyi olma, bireyin potansiyelini fark etmesiyle kendisi ve geçmişi, büyüme ve gelişme kapasitesini, yaşamın amaç ve anlamlılığı, dış dünya karşısındaki hakimiyetini ve içsel bağımsızlığını bütüncül bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir (Ryff ve Keyes, 1995). İyi oluş kavramı ile ilgili olarak hem yönetim hem de psikoloji bilim dalları alanlarında çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar neticesinde psikolojik iyi oluşun yaşam tatmini, iş tatmini çıktılarıyla doğrudan ilişkili olduğuna dair sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse psikolojik iyi oluş ve bireyler arasındaki yatay-dikey ilişkiler ile örgüt çatısı altında verimlilik arasındaki ilişkiler konusunda önemli çalışmalar bulunmaktadır. Bir başka deyişle, ilişkisel olarak değerlendirilmesine rağmen çalışan bireyin psikolojik iyi oluş düzeyinin hem kendi özel yaşamında hem de iş hayatında beklenen sonuçlara ulaşmasıdır (Avey vd., 2010, s. 17-18). Yukarıda belirtildiği gibi, örgütsel araştırmalarda mutlu-üretken işçi hipotezinin mutluluk bileşenini tanımlamanın

en yaygın yolu, iş doyumunun ölçülmesi olmuştur. Aslında iş tatmininin performansı öngördüğü spekülasyonu endüstriyel/örgütsel psikolojinin ilk günlerine dayanır (Wright ve Cropanzano, 2000, s. 85).

H3: Yaşam tatmininin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.4. Yaşam Tatmini Aracı Rolü

Yapılan araştırma sonucunda, yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş ilişkisinde yaşam tatmininin aracı rolüne ilişkin bu üç değişkenin bir arada ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak, yaşam tatmininin aracı rolüne ilişkin benzer çalışmaların literatürde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda yaşam tatmininin aracı etkisine ilişkin öne sürülen hipotez şu şekildedir:

H4: Yönetici Desteği ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide yaşam tatmininin aracılık etkisi vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu kapsamında araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme, veri analizi ve sonuçları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı Osmaniye ilinde görev yapan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne kayıtlı öğretmenlerin yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş ilişkisinde yaşam tatmininin aracı etkisini ortaya koymaktır. Yapılan bu araştırma Osmaniye ilinde görev yapan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne kayıtlı öğretmenleri inceleme kapsamına almıştır. Osmaniye ilinde görev yapan öğretmenler üzerine yapılacak yönetici desteği, psikolojik iyi oluş ilişkisinde yaşam tatmininin aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli aracılığı ile incelemektir.

3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Osmaniye İl sınırları içerisinde görev yapan İl Milli Eğitim Müdürlüğüne kayıtlı öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne kayıtlı ve araştırmaya katılmayı kabul eden 257 katılımcıdan oluşturmaktadır. Anketlerin 120'si yüz yüze görüşme yöntemi ile ve gerekli açıklamalar yapılarak, 180 anket ise koronavirüs salgını nedeniyle Google Form üzerinden ve gerekli uyarılar not düşülerek yapılmıştır. Yapılan araştırmada toplam 300 anket toplanmış olup, eksik ve hatalı cevaplanan anketler çıkarıldığında ise geriye kalan 257 anketten elde edilen veriler ile analizlere devam edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Kişisel Bilgi Formu : Anket formundaki ilk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmek için düzenlenmiştir.

Yönetici Desteği Ölçeği: Karasek (1985) tarafından 7 maddelik tek boyut olarak geliştirilen ve Kula (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Yönetici Desteği ölçeğinin son hali kullanılmıştır. Bu ölçeğin derecelendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

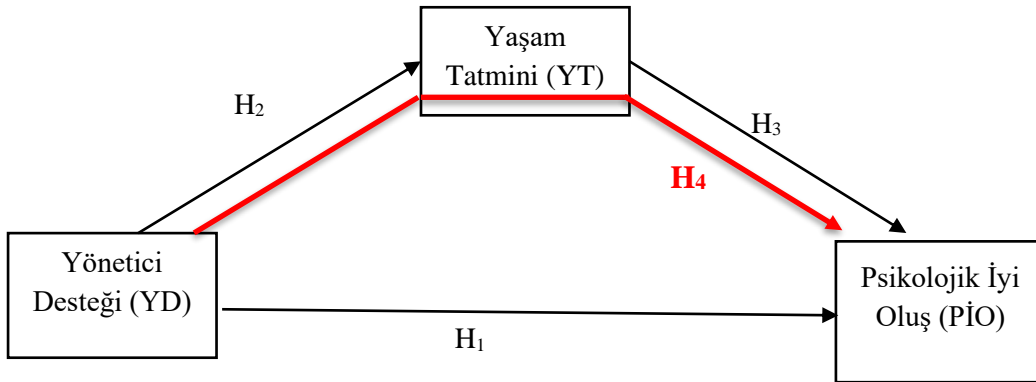
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Diener ve arkadaşları (2010) tarafından 8 maddelik tek boyut olarak geliştirilen ve Telef (2013) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan Psikolojik İyi Oluş (PİO) ölçeği tercih edilmiştir.

Yaşam Tatmini Ölçeği: Diener ve arkadaşları (2010) çalışmasından alınan ve Türkçe geçerlemesi Köker (1991) tarafından yapılan Yaşam Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin derecelendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Literatür ve hipotezler doğrultusunda değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ortaya koymak amacıyla aşağıdaki şekil 1 'de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Kaynak: Araştırmanın modeli yazar tarafından geliştirilmiştir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizlerinin gerçekleştirilmesinde SPSS ve AMOS istatistik paket programlar kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ortaya koymak amacıyla Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmış ve değişkenlere ait betimleyici istatistikler tespit edilmiştir. Araştırmada ortaya konulan ölçüm modelinin yapısal geçerliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve ayrışma ile birleşme geçerlikleri ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi yapılarak tespit edilmiştir. Çalışmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesinde

yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi ele alınmış ve böylece değişkenler arasında ortaya konulması amaçlanmıştır.

Tablo 1: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	Ss.	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1. Yönetici Desteği	3.65	1.35	.29	-1.44	(.96)		
2. Psikolojik İyi Oluş	3.99	1.14	.10	-1.35	.621**	(.96)	
3. Yaşam Tatmini	3.53	1.15	-.16	-1.25	.482**	.764**	(.93)

**p<.001, n= 257, parantez içerisinde verilen değerler Cronbach Alfa değerleridir

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ve değişkenlere ait güvenilirlik ve betimleyici istatistikler Tablo 1’de yer almaktadır. Değişkenlerin ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 arasında yer alması verilerin iyi bir şekilde dağıldığını ifade edilmektedir. Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistikleri değerlendirildiğinde, katılımcıların yönetici desteği, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ölçeklerin ve Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İstatistikleri

	χ^2	df	CMIN/ DF	SRM R	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1. Yönetici Desteği	35.003	10	3.50	.023	.978	.996	.991	.062
2. Psikolojik İyi Oluş	34.023	14	2.43	.022	.969	.991	.982	.075
3. Yaşam Tatmini	10.453	4	2.61	.021	.985	.994	.984	.078
4. Ölçüm Modeli	387,67	156	2.485	.066	.905	0.962	0.954	.076

Çalışmada öncelikle ölçeklerin geçerliklerini tespit etmek amacıyla birinci düzey çok faktörlü yapısı, AMOS programı tercih edilerek doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle bunun için en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi (maximum likelihood) hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016; Kara ve Kaya 2020). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları yukarıda tablo 2’de sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeklerin uyum iyiliği kritik değerlerini karşıladığı görülmektedir (Browne ve Cudeck, 1992; MacCallum, Browne, ve Sugawara, 1996). Ayrıca bu sonuçlar, üç faktörün öngörülen kuramsal yapısının doğrulandığını ifade etmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında ise araştırma hipotezlerinin ve aracılık etkisinin test edilebilmesi için yönetici desteğinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde yaşam tatmininin aracı

rolüne ait bir yol analizi modeli kurulmuştur. Araştırmanın yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Aracılık Testi YEM Sonuçları

Test edilen yol	β	Std. Hata	BC %95 CI	
			LB	UB
Yönetici Desteği>Yaşam Tatmini	0,504*	0,047	0,407	0,594
Yaşam Tatmini>Psikolojik İyi Oluş	0,657*	0,040	0,574	0,736
Yönetici Desteği>Psikolojik İyi Oluş				
Toplam etki	0,641*	0,038	0,563	0,711
Doğrudan etki	0,311*	0,044	0,218	0,399
Dolaylı etki	0,331*	0,037	0,259	0,632

*p<0,05 anlamlı etki, p>0,05 anlamlı etki yok; Bootstrap YEM: n=2000

Yönetici desteği, yaşam tatminini ($\beta=0,504$: p<0,05), yaşam tatmini, psikolojik iyi oluşu ($\beta=0,657$: p<0,05) pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı etkilemektedir. Bağımsız, aracı, bağımlı değişkenler arasındaki etkiler anlamlıdır. Yönetici Desteğinin Psikolojik İyi Oluş üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0,641$: p<0,05), doğrudan etkisi ($\beta=0,311$: p<0,05), dolaylı etkisi ($\beta=0,331$: p<0,05) istatistiksel olarak anlamlıdır. Aracılık etkisinden söz edebilmek için kullanılan yöntemlerden birisi VAF (Variance Accounted For) değeridir. Bu değer $VAF<0,20$ aracılık etkisi yok, $0,20\leq VAF\leq 0,80$ kısmi aracılık etkisi, $VAF\geq 0,80$ tam aracılık ile ifade edilir (Chang, vd., 2019; Yang, vd., 2019; Sarstedt, vd., 2014; Klärner, vd., 2013). YEM sonuçlarına göre hesaplandığında; $VAF_{model}=0,331/(0,311+0,331)=0,516$ ’dır. Buna göre Yönetici Desteğinin Psikolojik İyi Oluş etkisinde Yaşam Tatmini **kısmi aracılık** etmektedir. Yapısal eşitlik modelinin analiz sonucu H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, eğitim sektöründe görev yapan öğretmenlerin yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide yaşam tatmininin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Öne sürülen hipotezlerin doğruluğunu ortaya koymak amacıyla yapılan istatistiksel analizler sonucunda test edilen hipotezlerin literatür açısından desteklenip desteklenmediği ilgili literatür taramasıyla

belirlenmiştir. Analiz sonucunda, yönetici desteğinin psikolojik iyi oluşu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Buna göre yöneticilerinden destek gören öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin arttığını söyleyebilmek mümkündür. Elde edilen bu sonuç, yönetici desteğinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan ve literatürde yer alan (Achour vd., 2017; Gilbreath ve Benson, 2004; Sommovigo vd., 2019; Nabawanuka ve Ekmekcioglu, 2022) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde kuramsal çerçevede değerlendirildiğinde ise yönetici desteğinin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair elde edilen bu bulgu “ Duygusal Olaylar Teorisi” (Weis ve Cropanzono, 1996), ve “Birey-Örgüt Uyum Teorisinin” (Chatman,1989) ortaya koyduğu görüşleri de destekler niteliktedir.

Yine yapılan diğer analiz neticesinde yönetici desteğinin yaşam tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, yönetici desteğinin yaşam tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan (Abendroth ve Den Dulk,2011; Bayraktar ve Şentürk, 2019; Erer ve Çevik Tekin,2021) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç da yaşam tatmininin psikolojik iyi oluşu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğidir. Tespit edilen bu sonuç, yaşam tatmininin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan (Aydın G. ve Argan, M., 2019) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeliyle (YEM) ortaya konulan dolaylı etkiler incelendiğinde ise araştırmanın ana amacına yönelik yapılan yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş ilişkisinde yaşam tatmininin aracı rolünün tespit edilmesine yönelik olarak yapılan analiz neticesinde yönetici desteğinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde yaşam tatmininin kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, yönetici desteği, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve iyi bir yönetici desteğinin sağlanması neticesinde öğretmenlerin yaşam tatmin düzeylerinde bir artış olacağını göstermektedir.

Gelecekteki yapılacak çalışmalarda farklı zaman dilimlerinde verilerin toplanarak gerçekleştirilmesi ile farklı örneklemelerden elde edilen sonuçları genellenmesine ilişkin örnekleme hatası azaltılabilecektir. Bunun dışında diğer bir kısıt olarak eğitim sektörünün altında farklı il ve bölgelere de uygulanacak araştırma ile iller ve bölgeler arası kıyaslama yapılabilecektir. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek farklı değişkenleri de belirleyerek yapısal eşitlik modelleri ile hipotezlerin test edilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Abendroth, A. K. ve Den Dulk, L. (2011). Support for The Work-Life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace and Family Support on Work-Life Balance Satisfaction, Work, Employment and Society, 25(2), 234-256.
- Achour, M., Khalil, S.B.A., Ahmad, B.B., Nor, M.R.M., ve Yusoff, M.Y.Z.B.M. (2017). Management and supervisory support as a moderator of work-family demands and women's well-being A case study of Muslim female academicians in Malaysia, Humanomics, 33 (3), 335-356. DOI 10.1108/H-02-2017-0024.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. and Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. Journal of Occupational Health Psychology, 15(1), 17-28.
- Aydın G. ve Argan, M. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, Yaşam Tatmini Ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki: Fitness Antrenörleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktar, E. ve Şentürk F., K. (2019). Materyalist Eğilim, İş Stresi, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Browne, MW ve Cudeck, R. (1992) Model Uyumunu Değerlendirmenin Alternatif Yolları. Sosyolojik Yöntemler ve Araştırma, 21, 230-258.
- Chatman, J., A. (1989). Improving interactional Organizational Research: A model of person-organization fit. Academy of Management Review, 14,3,333-349
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., & Oishi, S. (2009-2010). New Measures of Well-Being. Assessing Well-Being: The Collected Works of Ed Diener. içinde New York: Springer.
- Erer, B , Çevik Tekin, İ . (2021). Mediation Effect of Life Satisfaction on The Relationship of Perceived Manager Support and Job Satisfaction, OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17 (33) , 95-111.
- Gilbreath, B., ve Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. Work and Stres, 18 (3), 255-266. doi.10.1080/02678370412331317499.

- Golden, T., & Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77–88. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hefferon, K., & Boniwell, I. (2014). Pozitif psikoloji kuram araştırma ve uygulamalar. çev. Tayfun Doğan. Nobel Yayınevi. Ankara.
- Kara, E. Kaya, A. 2020. Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatminin aracı rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1202-1216.
- Karasek, R.A. (1985) *Job Content Questionnaire and User's Guide*, Lowell: University of Massachusetts at Lowell.
- Köker, S. (1991). Normal ve sorunlu ergenlerin yaşam doyumu düzeyinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48 (4), 1075-1079.
- Kula, S. (2011). *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members* (Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida).
- MacCallum, RC, Browne, MW ve Sugawara, HM (1996). Kovaryans Yapı Modellemesi için Güç Analizi ve Örnek Boyutunun Belirlenmesi. *Psikolojik Yöntemler*, 1, 130-149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>.
- McIlroy, T.D., Parker, S.L., McKimmie, B.M (2021). The Effects of Unanswered Supervisor Support on Employees' Well-Being, Performance, and Relational Outcomes, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 26 (1) 49- 68).DOI10.1037/ocp0000270.
- Nabawanuka, H., ve Ekmekcioglu, E.B.(2022). Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work–life balance and employee well–being, *Industrial and Commercial Training*, 54 (1),123-144. DOI 10.1108/ICT-05-2021-0041.
- Ryff, C. D., & Keyes C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Sommovigo, V., Setti, I., Maiolo, M.E., Argentero, P.(2019). Tunnel construction workers' well-being: the role of job control and supervisor support, *International Journal of Construction Management*, doi.10.1080/15623599.2019.1600276.

- Telef, B.B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(3), 374-384.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and, Consequences of Affective Experiences at Work", Research in Organizational Behavior, 18: 1-74.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and, Consequences of Affective Experiences at Work", Research in Organizational Behavior, 18: 1-74.
- Wright, T.A. and Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 84-94.

"NE KADAR ESNEK?" BİPOLAR BOZUKLUK TANISI ALMIŞ KİŞİLERİN İŞ YAŞAMINDAKİ ESNEKLİK İHTİYACI ¹

Sultan Muradov

İstanbul Bilgi Üniversitesi, sultan.muradov03@stu.bilgi.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Maçkalı

İstanbul Bilgi Üniversitesi, zeynep.mackali@bilgi.edu.tr

Arş. Gör. Selin Çulcuoğlu

İstanbul Bilgi Üniversitesi, selin.culcuoglu@bilgi.edu.tr

Özet

Bu çalışma Bipolar Bozukluk tanısı almış kişilerin esneklik ihtiyacı bağlamındaki deneyimlerine ve taleplerine odaklanmaktadır. Araştırmanın ana hedefi, bu bireylerin mesleki işlevselliklerini etkileyen esneklik ihtiyaçlarını ve nasıl yorumladıklarını ve bunun için ne gibi değişiklikler yapılabileceğini anlamaktır. Araştırma kapsamında farklı mesleklerden beş katılımcı ile görüşülmüştür. Tüm görüşmeler bir ses kaydı cihazı ile kaydedilmiş, deşifresi yapılmış ve Yorumlayıcı Olgu Bilim Analizi yöntemi ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda 5 ana temaya ulaşılmıştır. Bu bildiri kapsamında bu temalardan bir tanesi: Ne Kadar Esnek? Teması incelenmiştir. Katılımcılara evden çalışma ve işe geç başlama imkânı gibi esnek çözümler verildiğinde daha başarılı olduklarını söylediklerinden, esnekliğin önemi bu çalışmada büyüktür. Bipolar bozukluk tanısı olan kişiler destek ve esneklik sağlandığında daha yüksek mesleki işlevselliğe sahip olduklarını bildirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: *Bipolar Bozukluk, Mesleki İşlevsellik, Esneklik, Esnek Çalışma, Ruh Sağlığı*

1. Giriş

Bipolar Bozukluk tanısı almış kişilerin esneklik ihtiyaçlarını anlamaya yönelik hazırlanmış bu çalışma, özellikle pandemi sonrası dönemde daha esnek çalışma şekil ve saatlerine geçme ve şartları esnettikten sonra tekrar düzenli saatlere dönmenin sonucunda oluşan deneyimleri daha iyi anlama konusunda örgütsel davranışçı ve psikologlara ışık tutma niteliğinde bir çalışmadır. DSM-V'te yer alan en yaygın psikolojik bozukluklardan biri olması (Marikangas ve ark., 2019), bu çalışmanın dünya nüfusunun %2.4'ünü, hatta hasta yakınlarını sayarsak daha da fazlasını ilgilendirdiğini gösteriyor. Bu tanıyı almış kişilerin esneklik ihtiyaçları karşılandığında ve karşılanmadığındaki

¹ Bu bildiri Sultan Muradov'un Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Maçkalı'nın danışmanlığında yazdığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

mesleki işlevselliklerini anlamak ve katılımcıların bu bağlamdaki deneyimlerini daha derinden anlamak için tasarlanmış bu çalışma ile esnekliğin artı ve eksileri, gerekli esneklik miktarı ve sonuçları literatür ile desteklenerek vurgulanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Bipolar Bozukluk

Bipolar Bozukluk tanısı bir kişide alışlagelmişden daha ani ve uç ruh hali değişimlerinin varlığı olarak tanımlanabilir. Bu ruh hali değişimleri, depresif ve manik ataklar olmak üzere iki ana döneme neden olur. Beyindeki bazı sinir ileticilerin işlev bozukluğundan kaynaklanan bir bozukluk olarak bilinir (Strakowski, 2014). Bipolar Bozukluğun Tip I ve Tip II olmak üzere iki yaygın tanısı vardır. Araştırmalar, bu tiplerin birtakım farklılıklara sahip olduğunu göstermiştir (Plunkett, 2011). Bipolar Bozukluk Tip I depresyonla beraber bir veya birden fazla manik ve karma dönemin varlığı ile tanımlanır. Bipolar Bozukluk Tip II ise uzun bir depresyon dönemi ve bir manik dönemden daha kısa süren ve daha az şiddetli olan hipomanik bir dönem geçirir (Moore, 2013). Bipolar Bozukluk Tip I hastalarının, Bipolar Bozukluk Tip II hastalarına kıyasla mani/hipomaniye genetik yatkınlık oranlarının daha yüksek olduğu, yaşamları boyunca daha fazla atak geçirdiği, hastalık ilerlemesinin daha yüksek olduğu, atakların mevsimselliğinin daha net olduğu ve karışık atakların olduğu tespit edilmiştir (Angst ve ark., 2013). Bu bozukluk, dünyanın en yaygın 4. psikolojik bozukluğu olup (Vos, Barber, Bell, Bertozzi-Villa, Biruyukov ve ark., 2013) Dünya nüfusunun %2,4'ünü etkilemektedir. Araştırmalar, Türkiye verilerinin de global verilerle benzeştiğini göstermektedir (Binbay, Alptekin, Elbi, Zağlı, Drukker , Tanık ve ark., 2012; Weissman, Bland, Canino, Faravelli, Greenwald ve ark., 1996).

2.2. Mesleki İşlevsellik

İşlevsellik terimi tarihten günümüze verilen görevin gerektirdiği işlemleri gerekli zaman çerçevesinde gerçekleştirme yetisi olarak tanımlanmıştır. (Combs ve Heaton, 2016). Görevler için gerekli olan iletişim becerisi (Kielhofner, 1985) veya örgütsel psikologlar için mesleki ortamda çalışanların mesleklerini yerine getirebilmesi için ihtiyaçları olan yetilere sahip olmaları (Trombly, 1993) gibi tanımlar. Bir başka deyişle bir kişinin mesleki işlevselliğe sahip olup olmadığı işin doğasına göre değişebilir. Bir meslekte işlevsel olan birisi başka bir meslek için işlevsel olmayabilir. Örnek olarak duyma engellileri gösterebiliriz. Duyma engelli bir bireyin sözlü ve /veya uzaktan iletişim (telefon, görüntülü konuşma vb.) gerektiren işleri icra ederken mesleki işlevselliği düşük olabilirken yazı, görsel, spor, çizim ile alakalı meslekler için mesleki işlevselliği tam olabilir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Metot

Bipolar bozukluk tanısı almış kişilerin mesleki işlevselliklerini incelemek amacıyla bir nitel araştırma tasarlanmıştır. Bu araştırma İstanbul Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji bölümü öğrencisi Sultan Muradov'un Dr. Öğr. Üyesi Klinik Psikolog Zeynep Maçkalı danışmanlığında yazdığı mezuniyet tezi kapsamında yapılmıştır (S. Muradov, 2020). Çalışma, yüz yüze mülakatlardan elde edilen bulgularla yürütüldüğü için ilk aşamada bu görüşmelerin mülakata katılacak olan kişilere herhangi bir psikolojik zarar vermeyeceğinden emin olunması gerekmektedir. Bu nedenle, kişilere nasıl ulaşılabileceği mülakatların nerede gerçekleşeceği, görüşmelere katılacak olan kişilerin hakları, görüşmelerin gizliliği ve mülakat sorularının da dahil olduğu bir form ile Bilgi Üniversitesi Etik Kuruluna başvuru yapılmıştır. Detaylı incelemelerden sonra Etik Kurulu bu çalışmanın gerçekleştirilmesine izin vermiştir.

Ulaşılan katılımcılara herhangi bir soru sormadan önce araştırmanın yapısı, kişilerin hakları ve bu araştırmanın nerede kullanılacağı ile ilgili bilgileri içeren bir form takdim edilmiştir. Katılımcılar bilgilendirme metnini okuduktan sonra bu araştırmaya katılmaya rıza gösterdiklerini beyan etmek için formu imzaladıktan sonra bu kişilere araştırmanın amacına uygun açık uçlu sorular sorulmuş ve yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Ses dosyalarındaki görüşmeler yazıya aktarılmış ve MAXQDA20 programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda beş ana temaya ulaşılmıştır. Bu bildiri kapsamında sadece bir tema incelenmiştir.

Bu çalışma, tümevarım yaklaşımıyla, Yorumlayıcı Olgu Bilim Analizi yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Mülakat verileri bir ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş, daha sonra temize çekilmiş ve MAXQDA20 programına aktarılmıştır. Bu program üzerinde kodlama yapılarak kodlara ulaşılmıştır. Bu kodlar birleşerek temalar, üst temalar ve ana temalar oluşturmuştur (Tablo 2).

3.2. Örneklem ve Evren

Katılımcılarla Kartopu ve Kolay Ulaşılabilir Örneklemle irtibata geçilmiştir. Araştırmaya beş kişi katılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

KATILIMCILAR	CİNSİYET	YAŞ	TANI ALDIĞINDAK İ YAŞI	MESLEK	İŞ DURUMU
KATILIMCI 1	ERKEK	27	16	GENETİK ARAŞTIRMAC ISI	ÖĞRENCİ
KATILIMCI 2	KADIN	36	29	YAZAR	ÇALIŞMIYOR
KATILIMCI 3	KADIN	27	16	KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI MEMURU	ÇALIŞMIYOR
KATILIMCI 4	ERKEK	26	24	MÜHENDİS	ÇALIŞIYOR
KATILIMCI 5	KADIN	35	30	ÖZEL SEKTÖRDE ADALET ÇALIŞANI	ÇALIŞMIYOR

Araştırma sonucunda elde edilen temalar genel hatlarıyla bipolar bozukluğun mesleki işlevselliği hangi şekillerde ve ne sebeplerle etkilediğini bize anlatmaktadır.

4. Bulgular

Tablo 2: Temalar ve Kodlar

Temalar	Alt-tema	Alt tema
1. Hastalık Dönemlerine Göre İş Deneyimleri	1.1 Manik Dönem 1.1.1. Manik Dönemde İşlevselliğin Azalması 1.1.2. Manik Dönemde Enerjinin Artması	1.2 Depresif Dönem 1.2.1. Depresif Dönemde Enerjinin ve Motivasyonun Düşmesi 1.2.2. Depresif Dönemde İletişim

Temalar	Alt-tema	Alt tema
	1.1.3. Bu İş Manik Döneme Uygun Mu?	1.2.3. Bu İş ?
2. Ne Kadar Esnek?	2.1 Çalışmaya Geç Başlamanın Önemi	2.2 "Esnek" Rutin
3. İşyerinde İlişkiler	3.1. İşyeri Desteği	3.2. Hastalığın İlişkiler Üzerindeki Negatif Etkileri
1. Tanıyı Paylaşıp Paylaşmamak; İşte Bütün Mesele Bu!	4.1. Paylaşmayı Seçmek	4.2. Paylaşmamayı Seçmek
2. Damgalanmaya Dair Deneyimler		

Bu bildiri de incelenmiş olan tema "**Ne Kadar Esnek?**". Bunun sebebi bu bildiri kapsamında ulaşılan verilerle tartışmanın olabildiğince detaylı olabilmesi için tek bir temaya odaklanmanın daha verimli olduğuna karar verilmesidir.

Araştırmada baskın olarak ortaya çıkan bu temanın bu kadar güçlü olması yapılmış olan literatür taramasıyla açıklanabilmektedir. Bunu daha iyi anlamak için temadaki ana değişkenin yakından incelenmesi gerekiyor.

Bu kavram özellikle bipolar bozukluk tanısı almış kişiler için çok önemli, çünkü, bu bireyler iş devamsızlıklarını düşürmek, iş tatminlerini ve performanslarını arttırmak için fazladan esnekliğe ihtiyaç duyabiliyor. (Rau & Hyland, 2002; Totterdell, 2005; Cirino, 2020). Bu hususta dikkat edilmesi gereken, bu esnekliğin aşırı olmamasıdır. Tanı almış kişilerin günlük hayatlarını idame ettirebilmeleri, sağlıkları ve uyku düzenleri için yine bir programa ve rutine ihtiyaçları vardır (Tartakovsky, 2018). Bu kavram bir sonraki paragrafta daha detaylı incelenmiştir.

4.1. "Esnek" Rutin

Katılımcıların dediğine göre esnek çalışmak, çalıştıkları ortamı onlar için vazgeçilmez yapıyor. Başarılı bir mühendis olan Katılımcı 4 iş tatmini için ona göre en büyük faktör olan esneklikten vazgeçemediğinden çalıştığı şirketi değiştirmek istemiyor. Aldığı tekliflerde daha yüksek pozisyonlar ve daha yüksek maaşlar sunulsa dahi alışık olduğu esnek koşullar verilemeyeceğinden bu işleri tercih etmiyor. Burada bipolar bozukluk tanısı almış kişilerin örgütsel bağlılığın yüksek olmasının onlara ihtiyaçları dahilinde sunulan kolaylıklarla ne kadar bağlantılı olduğu görülebilmektedir:

Aslında bu esnekliği sevdiğim için, esnekliğe alıştığım için de başka bir yere, daha yüksek şirketlere, daha yüksek pozisyonlar için başvurabilirim çok rahat. Deneyimim ve bilgim buna izin veriyor fakat orada çalışma saatlerimin bu kadar esnek olmayacağını biliyorum. O yüzden hiçbir yere başvurmuyorum. Burada kalmayı tercih ediyorum. Esneklik için. (Katılımcı 4, Poz. 30-31)

Bu katılımcı esnekliği çok sevmesine rağmen bunun da bir dozunun olması gerektiğine inanıyor:

Daha rahat saatler aramazdım çünkü şöyle bir şey, eğer daha rahat saatlere geçsem o benim gevşememe sebep olur. Yani kontrolü elimden kaybetmeme sebep olur. Bu şekilde üstümde az da olsa olsa bir ciddiyet duyuyorum ve o yüzden kendimi az-çok kontrol edebiliyorum. İşte ‘‘Şu saate işte olmalısın.’’; ‘‘İşin bitse bile şu saate kadar beklemen gerekiyor’’ gibi. (Katılımcı 4, Poz. 32)

Diğer katılımcıların da bu konudaki görüşleri, Katılımcı 4'ün dedikleri ile neredeyse birebir örtüşmekte:

Bana göre düzenle alakalı olanlar, monotonlukla (uygun değiller). Mesela devlet memurluğu. Çünkü istediği kadar manik olsun, duvarların zıplamak istesin ya da işte 20. kattan atlayıp hayatta kalabileceğini düşünsün. Ama gidip asa başında 9-5 çalışmak kafayı yedirtici bir iş bana göre bipolar birisi için (Katılımcı 1 , Poz. 142-143).

Bence (işlerin) evden olması daha uygundu. Çünkü belirli bir çalışma saatinin olması, belli bir çizelgenin olması, o zorlama bipolar bir insan için. Uygun değil. O yüzden evden olması, saatlerini kendinizin belirliyor olması güzel. Ama sürekli bir performans kaygısı olması zorlayıcı. Bir bağlayıcılığın olması ise insanı aşağı çeken bir durum. Bir de uzun zaman çalışmayan bir insanın direkt böyle bir şeyler karşılaşması böyle bir şeye maruz kalması hoş değil. Ama yine de sabah 8 akşam 6 çalışmaktansa home-office çalışılmasını ben tercih ederim. Ama alanının ne olduğu da çok önemli tabii ki de. (Katılımcı 2 , Poz. 41)

4.2. Çalışmaya Geç Başlamanın Önemi

Manik dönemde esnek olup olmaması benim için önemli değil fakat depresif dönemdeyken kimseyle konuşmak istemiyorum. Her şey beni irite ediyor, birincisi saat 9'da uyanmak falan, ikincisi insanlara o kadar fazla katlanamam. (Katılımcı 4, Pos. 77)

Yani illa 'sabaha 8'de işte ol! 'denmemeli. Çünkü ben hiç uyumuyorum, ilaç da kullandığım için tam enerjimde, eski ilaç kullanmadığım dönemle aynı değil. Hani 8 ise saat 9'a çekilebilir bence çalışma saatleri. Ya da ne bileyim işveren açısından bu büyük kayıp ama onu mesela daha sonraki mesai bitimine 1 saat ekleyebilir. Ama bence ne kadar rutinden ve bütünden koparsa, bipolar hastaları o kadar da hayattan kopuyor gibime geliyor. (Katılımcı 5, Pos. 63)

5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel Davranış bağlamında esnekliğin tanımı istenen yerden istenen zaman işi eksiksiz bir şekilde bitirmek kaydıyla çalışabilmektir (Rau & Hyland, 2002).

Bu kavram her ne kadar 1923 Almanya'sının zaman zaman gündemine gelse de, esnek çalışma ile ilgili dünyada ilk yasal düzenlemeler 1967 yılında, yine Almanya'da yapılmıştır (Hekimler, 2006, akt. Zeytinoğlu, 2012). Bu tarihten sonra esnek çalışma ile ilgili hem işverenler hem de hükümetler çeşitli düzenlemeler ve iyileştirmeler yapmaya devam etmiştir. Türkiye bağlamında Esnek Çalışma kavramı araştırıldığında, özellikle 2016 öncesi yapılan çalışmaların birçoğu bu kavramla Yarı Zamanlı Çalışma, Sözleşmeli Çalışma gibi günümüzde esneklik olarak adlandırmakta zorlanılabilecek kavramları anlatmaktadırlar (Zeytinoğlu, 2012)

Bipolar Bozukluk tanısı almış kişiler uyku düzenlerinin bozulmasından sıkça şikayet ederler (Amerikan Psikiyatri Derneği, 2017; Kaplan, 2020). Bu yaygın bir sorun olmakla beraber iş hayatında aktif rol göstermek isteyen bipolar bozukluğa sahip bireyler için büyük bir engel teşkil etmekte. Bireyler manik dönemdeyken daha az uykuya ihtiyaç duyarken (Harvey, Schmidt, Scarnà, Semler, & Goodwin, 2005) depresif dönemdeyken uyku yitimi ve aşırı uyku kendini belli etmektedir. Bu semptomlar iki atak arasındaki dönemlerde de kendini göstermekte olup, atak süresince şiddetlerini arttırmaktadırlar (Wehr, Sack, Rosenthal, 1987).

Çalışanlarına esneklik ve esnek çalışabilme olanağı tanıyan şirketlerde çalışanların örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu gözlemlenmiş olup, Türkiye'de yapılan çalışmalarla da bir daha onaylanmıştır (Aydıntan & Kördeve, 2016). Bu da kendisine esnek çalışma olanağı sunulan çalışanların işten ayrılma veya iş değiştirme isteklerinin daha düşük olduğu anlamına gelmektedir (Guzeller & Celiker, 2020; Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013). Bu açıdan bakıldığında da esnek çalışma olanaklarının aslında her kesimden çalışanlar için bir tercih sebebi olduğu görülebilir.

Katılımcılar, sıkı çalışma saatleri olan işlerin kendilerine her zaman uygun olmadığını belirtiyorlar. Günümüzde böyle bir tanı almamış bireylerin günde dokuz saat çalışması zorken, bu sürenin Bipolar Bozukluk tanısı almış kişilerin depresif ve manik atak dönemleri için ne kadar zorlayıcı olabildiğini katılımcıların ağzından da duyabilmekteyiz.

Katılımcıların beklentileri öncelikle atak dönemlerinde uyku ritimleri kötü etkilendiği için çalışma saatlerinin esnetilmesidir. Onların tamamı büyük şehirlerde ikamet etmekte. Metropollerin ulaşım sorunları da göz önüne alındığında bu beklentinin sadece bipolar bozukluk tanısı almış kişilere özgü olmadığını, bu veya benzeri bir tanı almamış bireylerin de bu şekilde bir esneklik beklentilerinin olduğunu görebiliriz, zira iş-yaşam dengesinin kurulmasında da esnek çalışmanın faydaları açıkça görülmektedir (Doğrul & Tekeli, 2010; Demir & Gerşil, 2008).

Daha geç bir saatte işe gitme tercihi, geceleri aşırı enerji seviyelerine ve sabahları uyuma isteğine neden olan manik ataklar sırasında biyolojik saatlerin bozulması ile alakalıdır. Daha az saat çalışmak gibi bir beklenti olsa da işe geç gelip erken ayrılmak istemiyorlar. Talepleri bu yönde değil. İşe geç gelme ve işten geç çıkma, yani yine mesai saatlerini tamamlayarak işlerini bitirmek katılımcılar için arzu edilen seçeneklerden biridir.

“Mümkünse evden çalışmaya izin verilmeli” de katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer tema oldu. Özellikle serbest veya uzaktan yapılabilecek işlerde fiziksel konum önemli olmamalıdır. İş tatminini artırmak için, görevler eksiksiz bir biçimde tamamlandığı sürece çalışmaya izin verilmelidir. Covid-19 pandemisiyle hayatımıza giren esnek ve uzaktan çalışma ile bunun mümkün olduğu görüldü.

Yapılan görüşmeler, analizler ve literatür taraması, esnekliğin doğru biçim ve dozlarda verilmesinin Bipolar Bozukluk tanısı almış kişilerin profesyonel ve özel yaşamını iyileştirdiğini, örgütsel bağlılığını arttırdığını ve mesleki işlevselliklerini olumlu bir biçimde etkilediğini (Cirino, 2020) ve bu ihtiyaçların sadece tanı sahipleri için değil, genel popülasyon için de elzem olabileceğini gösterdi (Guzeller & Celiker, 2020). Bipolar Bozukluk tanısı almış kişilerin bu ihtiyaçlarının daha belirgin olmasının sebebi, atak dönemlerinde yaşayabildikleri uyku ritmi bozukluğudur. Katılımcılar manik dönemde daha az uyuyup daha geç uyandıkları ve depresif ataklarda evden çıkma istekleri azaldığı için işe geç başlayıp geç bitirebilme ve zaman zaman evden çalışabilme seçeneklerinin sunulmasını istediklerini dile getirdiler. Bu esnekliğin fazla olması, ihtiyaç duydukları rutinden onları alıkoyacağı için bunun iyi ayarlanması gerektiğini de belirttiler. Hem deneysel hem de teorik araştırmalar esnek çalışmanın verimi, örgütsel bağlılığı ve hatta şirketlerin rekabetçi üstünlüğünü arttırdığını göstermiştir (Kim, Henly, Golden ve Lambert, 2020; Jin, Hopkins ve Wittmer, 2010). Bu durumda, işverenlerin çalışanlarına daha fazla esneklik tanınması onların da yararına olacaktır.

Kaynakça

- Angst, J., Gamma, A., Bowden, C. L., Azorin, J. M., Perugi, G., Vieta, E., & Young, A. H. (2013). Evidence-based definitions of bipolar-I and bipolar- II disorders among 5,635 patients with major depressive episodes in the Bridge Study: validity and comorbidity. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 263(8), 663. <https://doi.org/10.1007/s00406-013-0393-4>
- Aydıntan, B. & Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* , 2 (3) , 27-48. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gjeb/issue/25327/256344>
- Cirino, E. (2020)- Managing Bipolar Disorder and Work - Healthline Online Magazine accessed in 15-06.2020 <https://www.webmd.com/bipolar-disorder/guide/managing-bipolar-disorder-at-work-job-performance-tips>
- Combs, B., & Heaton, K. (2016). Occupational Functionality. *Workplace Health & Safety*, 64(8), 385–392. doi:10.1177/2165079916643099
- Demir, F. & Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 68-89 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kosbed/issue/25704/271233>
- Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5. (2017). Arlington, VA: American Psychiatric Association.
- Doğrul, B. Ş. & Tekeli, S. (2010). “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2) , 11-18 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd/issue/11350/135624>
- Guzeller, C.O., Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 14 No. 1, pp. 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hekimler, A. (2006)- Sosyal Politika Boyutunda Federal Almanya’da Esnek Çalışma Modelleri, TİSK Yayınları, Ankara No:263,s. 44
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., Rasheed, M. F., (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee’s Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*.

- Jin, Y., Hopkins, M. M., & Wittmer, J. L. (2010). Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 939-963.
- Kaplan, K. A. (2020). Sleep and sleep treatments in bipolar disorder. *Current Opinion in Psychology*, 34, 117-122. doi:10.1016/j.copsyc.2020.02.001
- Kielhofner, G. (1985). *A model of human occupation*. Baltimore, MD: Lippincott Williams & Wilkins.
- Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., & Lambert, S. J. (2020). Workplace flexibility and worker well-being by gender. *Journal of marriage and family*, 82(3), 892-910.
- Marikangas, K. R., Jin, R., He, J.-P., Kessler, R. C., Lee, S., Sampson, N. A., ... Zarkov, Z.(n.d.), 2019 Prevalence and Correlates of Bipolar Spectrum Disorder in the World Mental Health Survey Initiative. *Archives Of General Psychiatry*, 68(3), 241–251. Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edswsc&AN=000288086900004&site=eds-live>
- Moore, N. B. (2013). *Bipolar Disorder : Symptoms, Management and Risk Factors*.
- Muradov, S. (2020). Examining occupational functioning in individuals with bipolar disorder: an interpretative phenomenological analysis [İstanbul Bilgi Üniversitesi].
- Plunkett, J. M. (2011). *Bipolar Disorder : Causes, Diagnosis and Treatment*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Rau B., Hyland M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111–136.
- Strakowski, S. M. (2014). *Bipolar disorder*. Oxford University Press
- Tartakovsky, M. (2018). Building a Routine When You Have Bipolar Disorder. Psych Central. Retrieved on July 9, 2020, from <https://psychcentral.com/lib/building-a-routine-when-you-have-bipolar-disorder/>
- Totterdell, P. (2005.). Work Schedules. *Handbook of Work Stress*, 35-62. doi:10.4135/9781412975995.n3
- Trombly, C. (1993). Anticipating the future: Assessment of occupational function. *American Journal of Occupational Therapy*, 47, 253-257.
- Vos, T., Barber, RM., Bell, B., Bertozzi-Villa, A., Biruyukov, S., Bollinger, I., ...Murray, CJ.. (2013). Global, regional, and national incidence, prevalence, and years lived with disability for 301

acute and chronic diseases and injuries in 188 countries, 1990-2013: A systematic analysis for the Global Burden of Disease study. *The Lancet*, 386(9995), 743-800.

Wehr, T, Sack, D, Rosenthal, N (1987): Sleep reduction as a final common pathway in the genesis of mania. *American Journal of Psychiatry* , 144:201-204.

Weissman, M.M., Bland, R.C., Canino, G.J., Faravelli, C., Greenwald, S., Hwu, H.G., Joyce, P.R., Kara Lee, C.K., Lellouch, J., Lepine, J.P., Newman, S.C., Rubio-Stipec, M., Wells, J.E., Wickramaratne, P.J., Wittchen, H., Yeh, E.K., 1996. Cross-national epidemiology of major depression and bipolar disorder. *JAMA* 276 (4), 293–299.

Zeytinoglu, E. (2012). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:11 Sayı: 22 Güz 2012/2

GÜVENLİK KÜLTÜRÜ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ¹

Betül ÖZÇELİK

Afyon Kocatepe Üniversitesi, ozcelikbtl@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Nurgül Emine BARIN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, nkeskin@aku.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Afyon Kocatepe Üniversitesi, ocal@aku.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla çalışmada Adana ilinde imalat sektöründe çalışan 321 kişiye anket tekniği kullanılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Güvenlik kültürünün alt boyutlarından biri olan güvenlik önceliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Güvenlik kültürü ve işten ayrılma niyeti ile ilgili sorulara verilen cevaplarda yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresine göre bazı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Güvenlik Kültürü, İşten Ayrılma Niyeti, İş Kazası.*

1. Giriş

İş kazalarını önlemek veya en azından azaltmak amacıyla geçmişten günümüze başta teknik ve yasal düzeyde olmak üzere birçok düzenleme yapılmıştır. Ancak meydana gelen kazalara bakıldığında mevcut düzenlemelerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu durum, sorunlarla teknik ya da yasal düzeyde ilgilenmenin yeterli olmadığını, çalışma hayatında “insan” faktörünün de en az diğer faktörler kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu noktada en önemli kavramlardan biri güvenlik kültürüdür (Dursun, 2012).

Günümüz koşullarında kâr amaçlı olsun olmasın tüm kuruluşlar tarafından sosyal sorumluluğa uygun rekabetçi bir yapı oluşturmak ve sürdürmek amacıyla, çalışma ortamında iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek; çalışan kaybını önlemek, güvensiz çalışma koşulları nedeniyle işten çıkarmanın önlenmesi örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynağından uzun vadede yararlanılabilmesi için çok önemlidir. Değer yaratma potansiyeli taşıyan nitelikli ve yetenekli

¹ Bu bildiri, Betül Özçelik tarafından Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Dr. Öğr. Üyesi Nurgül Emine Barın danışmanlığında yürütülen ve 21.07.2022 tarihinde kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

çalışanların, etkinlik, karlılık ve performans yönünden örgütlerin uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme ve varlık koruma amaçlarına katkı sağlayabileceği aşikardır (Yavuzel, 2019).

Bu araştırmada, örgütlerde nitelikli insan kaynağının kazanılmasında ve elde tutulmasında etkili olduğu düşünülen güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, güvenlik kültürü boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik özelliklerine göre nasıl bir fark gösterdiğini ortaya koymak bu çalışmanın alt amacı olarak belirlenmiştir. Literatürde güvenlik kültürü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik araştırmaların sınırlı sayıda olması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın hem akademik yaşam hem de çalışma yaşamı için yol gösterici bir potansiyel taşıdığı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Güvenlik Kültürü Kavramı

Çernobil kazası ile ilk defa gündem olan güvenlik kültürü kazaların önüne geçilmesinde insan faktörünün büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (IAEA-Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu-, 1986). 1987 yılında Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) Nükleer ajansının hazırladığı raporda, kurumda güvenlik kültürü yetersizliği olduğundan bahsedilmiş ve bu yetersizlik kazanın sebeplerinden biri olarak gösterilmiştir (Dursun, 2011). IAEA (1991)'de güvenlik kültürü kavramını "işletmenin sağlık ve güvenlik faaliyetlerinin yeterlilik, stil ve uygulamadaki istikrarına karar veren üye ve takımların değer, tutum, davranış ve yetkinlik sıralamalarının bir ürünü" olarak açıklamıştır (Uçkun vd.,2013).

Şerifoğlu ve Sungur (2007) ise güvenlik kültürü kavramının, örgüt kültürünün sağlık ve güvenlik kavramlarıyla değer inancını gösteren bir alt kültürü olduğunu ve kurumun sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında varlığını devam ettirebilmesi için bilinçli olarak sürdürülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Güvenlik kültürü üzerine yapılan araştırmalarda incelenen boyut sayıları değişkenlik göstermektedir. Araştırmaya dahil edilen boyutlar yönetimin bağlılığı, güvenlik önceliği, güvenlik iletişimi, güvenlik eğitimi, güvenlik katılımı ve algılama olarak belirlenmiştir.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Günümüzde sürekli gelişen ve değişen iş koşulları ve artan rekabet ile insan kaynağı, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesinde önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu sebep ile çalışanları işten ayrılma niyetinden vazgeçirmek için "işten ayrılma niyeti" kavramı önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Altınöz, 2009).

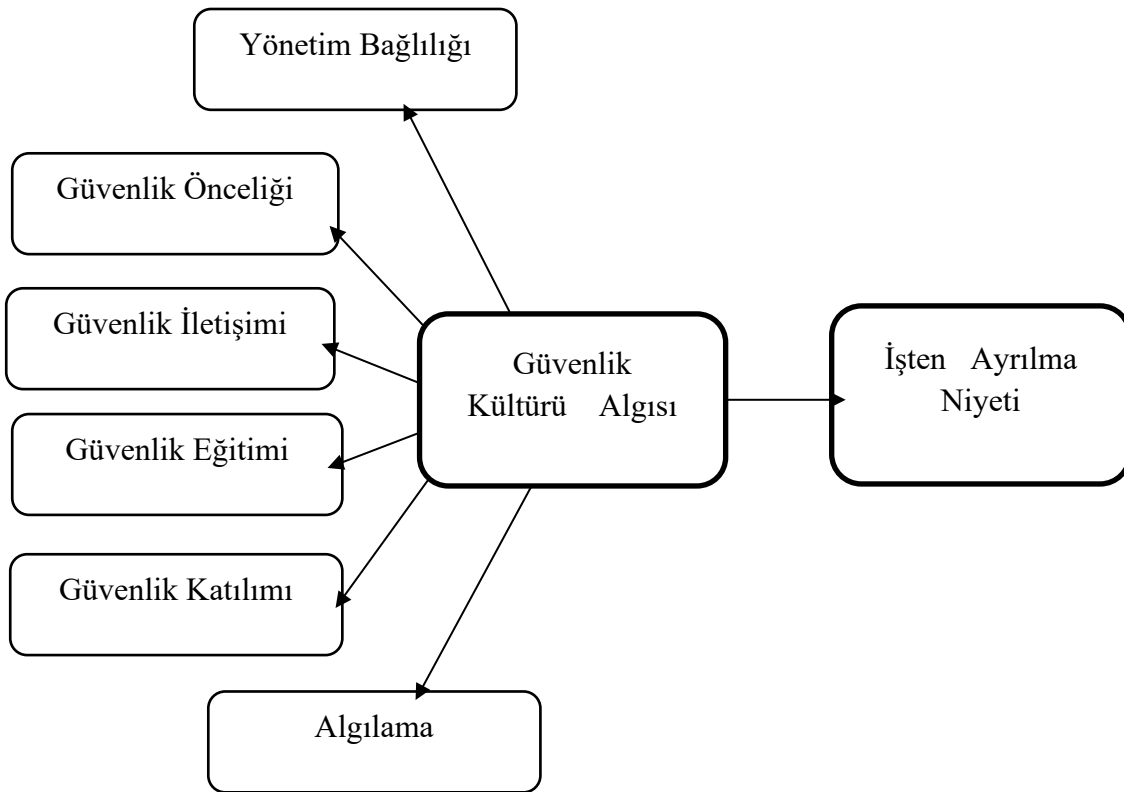
Rusbelt vd. (1988: 63), işten ayrılma niyeti kavramını, "çalışanların çalışma koşullarından memnun 36 olmadıklarında gösterdikleri aktif bir eylem"; Tett ve Meyer (1993: 259), "işten ayrılma davranışının en önemli yordayıcısı"; Gaertner (1999: 479), "Bireylerin sosyal bir sistemden bilinçli olarak ayrılma eğilimi"; Gürbüz ve Bekmezci (2012: 193) bunu "çalışanların ayrılırken düşündükleri" olarak tanımlamaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında kuramsal olarak tartışılan değişken arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Şekil 1’de gösterilen bir model oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların Güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerinde bir katkısı vardır.

H2: Çalışanların güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma Adana ilinde faaliyet gösteren polyester üreten özel bir fabrikada çalışan personeli kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 350 kişiden veri elde edilmiştir. Veriler anket tekniği

kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen anket formları incelenmiş ve hatalı cevaplamalar, bir soruya iki cevabın verilmesi gibi faktörlerden dolayı 29 anket analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle analize dâhil edilecek anket sayısı 321 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ülke genelinde yapılması hem maliyet hem de zaman açısından büyük kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma, erişilebilirlik, zaman ve maliyet faktörleri göz önünde bulundurularak kolayda örneklem yöntemiyle Adana ilinde bulunan özel bir fabrikanın çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Güvenlik Kültürü Ölçeği olarak Demirbilek (2005) tarafından geliştirilen “İş Güvenliği Kültürü” ölçeğine uzman görüş doğrultusunda sadeleştirme yapılmıştır. Uzman görüş doğrultusunda yönetimin bağlılığındaki 4. madde, güvenlik önceliğindeki 11. madde, güvenlik iletişimindeki 17- 18. maddeler, güvenlik eğitimindeki 23-24. maddeler, güvenlik katılımındaki 29. madde, algılamadaki 33-36-38-41-44-47 ve 49. maddeler çıkarılmıştır. Sadeleştirme sonucunda İş Güvenliği Kültürü Anketinin 6 alt ölçeği ve toplam 35 ifadeden oluşmuştur. Alt ölçeklerin tamamında 5’li likert tipi yanıt bileşenleri yer almaktadır. Rosin ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen Elmas (2012) tarafından uyarlanan İşten ayrılma niyeti ölçeği 4 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi yanıt bileşenleri yer almaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 26.0 ve IBM SPSS AMOS 24.0 programı kullanılmıştır. Araştırmadaki katılımcılardan toplanan verilerde tanımlayıcı istatistikler metotlar kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ve uzman görüş doğrultusunda sadeleştirme yapılan güvenlik kültürü ölçeğine ilişkin boyutların geçerliliğinin ve uyum iyiliğinin belirlenmesinde IBM SPSS AMOS programında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenlik kültürü ölçeğinin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Güvenlik kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışanların güvenlik kültürü ve işten ayrılma niyetlerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesinde; iki grup arasındaki farkı bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup olduğunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında “One Way Anova” testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ve Anova testinde $p < 0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Anova testi sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde ise; Post-Hoc LSD testi kullanılarak her bir grubun diğer gruplara göre farklılıkları belirlenmiştir.

4. Bulgular

Güvenlik kültürü ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Örneklem Yeterlilik Ölçütü) ve Barlett testi ölçeğin faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi amacıyla uygulanmıştır. KMO testi güvenlik kültürü ölçeğinde kullanılan örneklem büyüklüğünün uygunluğunu, Barlett testi ise güvenlik kültürü ölçeğindeki verilerin korelasyon matrisinin birim matrise eşitliğinin sınamak amacıyla yapılmıştır. KMO testinin 0,50'den yüksek olması ve Barlett testinin 0,05'in altında olması beklenmektedir (Kaya & Kaya, 2013). KMO testi için elde edilen değerin 0,833 olması; araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün iyi düzeyde olduğu anlamına gelmektedir. Barlett testi için elde edilen anlamlılık değeri (p değeri) %5'ten küçük olması (0.000) verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. "KMO ve Bartlett" testi güvenlik kültürü ölçeğindeki verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Oluşturulan çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda elde edilen uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df=1,457$, RMSEA=0,038, RMR=0,052, NNFI=0,915, IFI=0,924, CFI= 0,923, GFI= 0,875, ve AGFI=0,853 olarak elde edilmiştir. Altı faktör 35 maddeden oluşan güvenlik kültürü ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri genel kriterlere göre değerlendirildiğinde; iki değer için mükemmel uyum iyiliği, altı değer için kabul edilebilir uyum iyiliği gösterdiği gözlemlenmiştir. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; ölçeği temsil eden her bir faktörün kendisini oluşturan değişkenleri doğru ve anlamlı bir şekilde temsil ettiği gözlemlenmiştir.

Araştırmada kullanılan; altı alt boyutta toplanan güvenlik kültür ölçeği ve tek alt boyutta toplanan işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik test sonuçları tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Güvenlik Kültürü Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Güvenilirlik İndeks Değerleri

Ölçek		Cronbach's Alpha
Güvenlik Kültürü Ölçeği $\alpha=0,847$	Yönetim Bağlılığı	0,770
	Güvenlik Önceliği	0,653
	Güvenlik İletişimi	0,828
	Güvenlik Eğitimi	0,665
	Güvenlik Katılımı	0,813
	Algılama	0,711
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	0,792

Güvenlik kültürü ölçeğinin alt boyutlarının ve işten ayrılma ölçeğinin birbirleriyle aralarındaki ilişkileri görmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 2: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Yönetim Bağlılığı	r 1 p						
2. Güvenlik Önceliği	r ,342** p 0,000	1					
3. Güvenlik İletişimi	r ,367** p 0,000	,631**	1				
4. Güvenlik Eğitimi	r ,250** p 0,000	,468**	,462**	1			
5. Güvenlik Katılımı	r ,353** p 0,000	,490**	,507**	,533**	1		
6. Algılama	r 0,091 p 0,105	-0,013	0,078	0,040	0,072	1	
7. İşten Ayrılma Niyeti	r -0,063 p 0,263	-,168**	-,123*	-0,094	-,114*	-0,100	1
Düşük Düzeyde Korelasyon				Orta Düzeyde Korelasyon			

**p<0,01, *p<0,05

Korelasyon analizi sonuçlarına göre:

Yönetim bağlılığı; güvenlik önceliği (r= ,342), güvenlik iletişimi (r= ,367) ve güvenlik katılımı (r= ,353) değişkenleri ile pozitif yönde orta düzeyde, güvenlik eğitimi (r= ,250) değişkeni ile pozitif yönde düşük düzeyde korelasyon göstermiştir. Güvenlik önceliği; güvenlik iletişimi (r= ,631), güvenlik eğitimi (r= ,468) ve güvenlik katılımı (r= ,490) değişkenleri ile pozitif yönde orta düzeyde, işten ayrılma niyeti (r=-,168) değişkeni ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyon göstermiştir. Güvenlik iletişimi; güvenlik eğitimi (r= ,462) ve güvenlik katılımı (r= ,507) değişkenleri ile pozitif yönde orta düzeyde, işten ayrılma niyeti (r=-,123) değişkeni ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyon göstermiştir. Güvenlik eğitimi; güvenlik katılımı (r= ,533) değişkeni ile pozitif yönde orta düzeyde korelasyon göstermiştir. Güvenlik katılımı; işten ayrılma niyeti (r=-,114) değişkeni ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan güvenlik kültürünün alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	SH.	β	t	p	Tolerance	VIF
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit Terim	11,286	2,048		5,511	,000		
	Yönetim Bağlılığı	,005	,026	,013	,212	,832	,814	1,228
	Güvenlik Önceliği	-,099	,049	-	-	,043	,534	1,872
	Güvenlik İletişimi	-,002	,027	-,154	2,035	,934	,524	1,910
	Güvenlik Eğitimi	-,001	,052	-,006	-,028	,977	,646	1,549

Güvenlik Katılımı	-,019	,043	-	-,434	,665	,592	1,688
			,031				
Algılama	-,056	,031	-	-	,074	,979	1,021
			,100	1,790			
R= 0,199 R²=0,021 F_(6,314)=2,158 p=,047 Durbin Watson=1,540							

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre: oluşturulan model için hesaplanan R² değerinin 0,02 olması güvenlik kültürü algısının alt boyutlarının işten ayrılma niyetindeki değişimin %2'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Model için hesaplanan F istatistik değerinin olasılık (p) değerinin 0,047 olması modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde otokorelasyon sorunu olmaması için; hesaplanan Durbin-Watson istatistik değerinin 1'den büyük 3'ten küçük ve VIF değerlerinin 5'in altında, Tolerans değerinin 0,2'nin üzerinde olması gerekmektedir. Kurduğumuz model için hesaplanan Durbin-Watson değeri 1,540, her bir bağımsız değişken için elde edilen VIF değeri 5'in altında ve tolerans değeri 0,2'nin üzerinde olduğundan modelde otokorelasyon sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yayar ve Yılmaz, 2018). Modeldeki sabit terim ve bağımsız değişkenlerin katsayıları incelendiğinde; sabit terim için hesaplanan olasılık (p=0,000) değerinin 0,05'in üzerinde olması sabit terimin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda güvenlik önceliği için hesaplanan olasılık (p=0,043) değerinin 0,05'in altında olması ve katsayısının $\beta=-0,154$ olması; güvenlik önceliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; yönetim bağlılığı, güvenlik iletişimi, güvenlik eğitimi, güvenlik katılımı ve algılamanın işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı yordayıcı bir etkisi bulunmazken, güvenlik önceliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir yordayıcı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla, özel bir fabrika çalışanlarına güvenlik kültürü algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik iki ölçekli bir anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki yorum ve öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma bulguları yönetimin bağlılığı, güvenlik önceliği, güvenlik eğitimi ve algılamanın puan ortalamalarının “yüksek” düzeyde olduğunu göstermiştir. Güvenlik iletişimi ve güvenlik katılımı ortalama puanları ‘orta’ düzeyde bulunmuştur. Genel anlamda bu konuda araştırmaların yetersiz olması, karşılaştırma yapılması konusunda güçlüğü sebep olmaktadır. Ancak işletme hakkında edindiğimiz bilgilerden sonuçların genel anlamda olumlu düzeyde olduğu söylenebilir.

Güvenlik kültürü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenerek güvenlik kültürünün alt boyutlarından güvenlik önceliği, güvenlik iletişimi, güvenlik eğitimi ve güvenlik katılımı değişkenleri ile işten ayrılma değişkeni arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Güvenlik kültürünün alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda güvenlik kültürü alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu literatürde bulunan bir çalışma sonucu ile benzerlik göstermektedir (Morrow ve Crum, 1998). Morrow ve Crum (1998)'de yaptığı araştırma sonucunda yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda güvenlik kültürünün işte kalma niyetini anlamlı bir şekilde açıklama kapasitesinin olduğunu tespit etmişlerdir. Güvenlik önceliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu elde edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın H1B hipotezi desteklenmiştir.

Çalışanların güvenlik kültürü alt boyutlarına ve işten ayrılma niyetine ilişkin demografik değişkenler ile ilgili analizlere göre; algılama boyutunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş güvenliği uygulamalarına ilişkin algısının cinsiyete göre ortalama farklılıkları incelendiğinde; erkeklerin algılamaları kadınlardan daha yüksektir, fakat kadınların az sayıda olması ve tümünün yüksek öğrenim düzeyinde olması nedeniyle belli bir görevi temsil etmesinden dolayı yeterli sayı ve dağılımı olmadığı için cinsiyetin etkisi olmadığı düşünülebilir.

Çalışanların güvenlik iletişimlerinin ve algılamalarının yaşa göre değişiklik gösterdiği ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bulgu literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ocaktan, (2009) tarafından bir otomotiv fabrikası çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, güvenlik kültürünün çalışanların yaşlarına bağlı olarak değiştiğini tespit etmiştir (Ocaktan, 2009).

Çalışanların yönetim bağlılıklarının, güvenlik önceliklerinin, güvenlik eğitimlerinin, güvenlik katılımlarının ve işten ayrılma niyetlerinin eğitim düzeyine göre değişiklik gösterdiği, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada lisans mezunu olan çalışanların yönetim bağlılıkları lise ve ön lisans mezunu olan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Orta okul, lise ve lisans mezunu olan çalışanların güvenlik öncelikleri, ön lisans mezunu olan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Lise ve lisans mezunu olan çalışanların güvenlik eğitimleri, ortaokul ve ön lisans mezunu olan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Lise ve lisans mezunu olan çalışanların güvenlik katılımları, ön lisans mezunu olan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ön lisans ve lisans mezunu olan çalışanların işten ayrılma niyetleri, ilkokul, ortaokul ve lise mezunu olan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile

benzerlik göstermektedir. Demirbilek'in araştırmasında, öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanlarda yönetimin bağlılığı, güvenlik öncelikleri ve algılama puanlarının düşük olduğu ve o işletmeye özgü bir sorun alanı olarak, insanların yaptıkları işten memnun olmamaları ve tatmin edici bulmamaları gibi sebeplerden kaynaklandığı düşünölmektedir (Demirbilek, 2005).

Güvenlik kültürü alt boyutlarından sadece çalışanların güvenlik katılımlarının medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bekar olan çalışanların güvenlik katılımları evli olan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre özel hayatlarındaki sorumluluğu daha azdır. Bu sebeple, işle ilgili sorumluluklar yaşamlarında daha büyük bir yere sahip olmasının, zihinsel ve fiziksel olarak işlerine odaklanmalarına yol açtığına inanılmaktadır (Demirbilek, 2005).

Çalışanların iş güvenliği uygulamalarına ilişkin algısının çocuk sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 2 çocuğu olan çalışanların algılamaları, hiç çocuğu olmayan ve 1 çocuğu olan çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların güvenlik kültürü boyutlarının ve işten ayrılma niyetlerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Güvenlik kültürünü oluşturan tüm alt boyutların işletmelerdeki güvenlik uygulamalarıyla birlikte ele alınması gereklidir. Tüm alt boyutlar birbirini olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin güvenlik konularına bağlı olması, güvenlik konularına öncelik vermesi, gerekli eğitimlerin verilmesi, tüm çalışanlarının katılımının sağlanması ve açık bir iletişim ağının oluşturulması çalışanların algılamalarını olumlu yönde etkilediği gibi işletmenin güvenlik konularındaki başarısını pozitif yönde etkileyeceği düşünölmektedir.

Çalışma bulgularına dayanarak 26-35 yaş grubundaki çalışanlara yönetimin güvenlik iletişimine öncelik verdiğini daha çok hissettirme gereksinimi vardır. Ayrıca işletmenin tüm çalışanlarının karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanması ve iletişimin daha açık olmasını desteklemek amacıyla aktiviteler planlanması önerilmektedir.

Güvenlik kültürü geliştirme süreci takip edilmeli ve uygun olan yöntemler değerlendirilmelidir. Çalışanlara değer vermek, görüşlerini dinlemek, ihtiyaçlarını karşılamak, çeşitli sosyal etkinliklerle iletişim için ortam oluşturmak çalışanların çalıştıkları kuruma duydukları memnuniyeti ve iş güvenliğine olan yaklaşımlarını olumlu yönde etkileyeceğinden işten ayrılma niyetlerinin ortadan kalkacağı düşünölmektedir.

Önerilebilecek diğer bir alan ise güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü araştırılabilir. Çünkü işgören-işveren ilişkisini açıklamakta faydalı olmakla birlikte işveren tarafından çalışanların algılarının anlaşılabilmesi için bir yöntem niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın kısıtlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle elde edilen bulgu ve yorumlar yalnızca araştırmaya katılanların güvenlik kültürü algıları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilir. Fakat bu çalışma, güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve arasındaki ilişkiyi konu alarak yapılabilecek başka çalışmalara ışık tutabilir. Bundan sonraki araştırmalarda farklı bölgeleri ve sektörleri kapsayacak daha büyük bir örneklem seçilerek, elde edilen sonuçlar sektörler bakımından karşılaştırılabilir.

Kaynakça

Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demirbilek, T. (2005). İş Güvenliği Kültürü. İstanbul: Legal Yayıncılık 1. Baskı, No: 59,.

Dursun, S. (2011). Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.

Dursun, S. (2012). İş Güvenliği Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.

Gürbüz, S., ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. Istanbul Business Research, 41(2), 189-213.

IAEA-Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu-. (1986). Summary Report on the Post-Accident Review Meeting on the Chernobyl Accident. Vienna: International Safety Advisory Group.

Kaya, M., ve Kaya, M. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. Marmara Coğrafya Dergisi, 175-193.

Morrow, P., and Crum, M. (1998). The effects of perceived and objective safety risk on employee outcomes. Journal of Vocational Behavior, 53(2), 300-313.

Ocaktan, M. E. (2009). Bir Otomotiv Firmasında Güvenlik Kültürünün Değerlendirilmesi Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Şerifoğlu, U. K., ve Sungur, E. (2007). İşletmelerde Sağlık Ve Güvenlik Kültürünün Oluşturulması; Tepe Yönetimin Rolü Ve Kurum İçi İletişim Olanaklarının Kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 41-50.

Şimşek , M., Çelik , A., ve Akgemci , T. (2014). İşe Devamsızlık ve İşgören Devri”, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (8 b.). ebook: Konya: Eğitim Yayınevi.

- Uçkun, C. G., Yüksel, A., Demir, B., ve Yüksel, İ. (2013). Kurumsal İtibarın Artırılmasında İş Sağlığı Ve Güvenliği Kültürünün Rolü İle Meslek Yüksekokullarında Bulunan İş Güvenliği Uzmanlığı Programının Analizi. *Elektrik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 57-67.
- Yavuzel, K. (2019). Güvenlik iklimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik kamu üniversitesinde bir araştırma, Yüksek Lisan Tezi. Bilecik: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .
- Yayar, R., ve Yılmaz, E. (2018). İkinci El Otomobil Talep Fiyatının Regresyon Analizi: TR83 Bölgesi Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 39-52. doi:10.17153/oguiibf.329264

DUYGULAR HAKKINDA KONUŞMA: YÖNETİCİ-ÇALIŞAN DİYALOĞUNA YENİ BİR PERSPEKTİF

Prof. Dr. Ela ÜNLER

Bahçeşehir Üniversitesi, ela.unler@eas.bau.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Sibel ÇALIŞKAN

Bahçeşehir Üniversitesi, sibel.caliskan@eas.bau.edu.tr

Psk. Neris GÜVEN

Bahçeşehir Üniversitesi, neris.guven@bahcesehir.edu.tr

Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU AYDEMİR

Uludağ Üniversitesi, aydemaydemir@uludag.edu.tr

Özet

Yöneticilerin; çalışanlarla iletişiminin, tutum ve davranışlarının iş performansında etkili olduğu bilinmektedir. Çalışmamızda, yöneticilerin iş yerinde baskın duygularının, duyguları anlama stratejilerinin ve üst-duygularının iş yerindeki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Yöneticilerin duygular hakkındaki düşünceleri ve farkındalıklarını saptamak amacıyla hazırlanan sorular, mülakat tekniğiyle iletilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin duyguları hakkında duygularını (üst-duygular) saptamak da mülakat sorularının yöneltildiği ile sağlanmıştır. Kısaca, yaptığımız çalışmayla duyguların konuşulmasının organizasyonlar adına önemini vurgulamak amaçlanmıştır. Farklı sektörlerden 13 yönetici ile yapılan derinlemesine görüşmelerde; yöneticilerin iş yerinde duyguların önemini farkında oldukları ve onlar hakkında konuşmanın çalışanları ile ilişkilerini olumlu etkilediğini ancak bunun yanında tamamen duygu odaklı olmanın hedef yönetim sistemleri açısından sorun teşkil edebileceğini vurgulamışlardır. Bu nitel çalışma, duyguların iş yerinde etkilerini inceleyerek, örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamaktadır. Bundan sonraki çalışmaların, iş yerinde duygular hakkında konuşma ve duygu düzenlemesi üzerine yoğunlaşarak farklı değişkenlerle ilişkilendirmesi tavsiye edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: birincil duygular, üst-duygu, duygusal zeka, duyguları konuşmak, performans

1. Giriş

İş dünyasının kapitalizm üzerine kurulu bir düzeni ve performans ölçütünün nitelikten çok nicel olması nedeniyle, genellikle rasyonellik ağır basmaktadır. Peter Drucker'ın bu konuyla ilgili sözü 'Ölçemediğin hiçbir şeyi yönetemezsin' iş dünyasında her şeyin ölçülebilir olması gerekliliğine dikkat çekmiştir. Duyguları ile hareket eden çalışan ve yöneticilerin "rasyonelliğe aykırı" davranmış olacakları için, kurum performansını olumsuz yönde etkileyecekleri düşünülmüştür.

Duygusal zeka kavramının ortaya atılması ile pratikte işlerin böyle olmadığı anlaşılmıştır. Duygusal zekası yüksek yöneticilerin kendi duyguları üzerindeki farkındalığının yüksek olduğu; bu sayede çalışanların duygularını daha iyi anlayarak onlarla etkili bir iletişim kurdukları gösterilmiş; bu durum çalışanları motive etme ve performans artışını destekleme konusunda önemli bir aracı olarak değerlendirilmiştir (Huy, 1999). Bununla birlikte, duygusal zeka, daha olumlu *duygu-düzenleme stratejileri* vasıtasıyla iş ortamındaki pozitif sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Gottman vd.,1996). Duygular hakkında hissedilen duyguları kapsayan *üst-duygu* kavramının da duygu-düzenleme stratejileriyle ilişkili olduğu bilinmekte (Mitmansgruber vd., 2009); yaptığımız çalışmada çalışma ortamındaki pozitif sonuçlarla ilişkili olacağı düşünülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmamızda, duygular üzerinde konuşmanın önemine vurgu yapmak amaçlanmıştır. Yönetici-çalışan arasında duygular üzerindeki diyalogun, kurdukları ilişkide ve iş performansındaki etkileri değerlendirilmiştir. Yöneticilerle mülakat yapılarak duygu/hisler üzerinde konuşma konusundaki düşünceleri araştırılmıştır. Bu çalışma, bundan sonra yapılacak ‘duygular hakkında konuşma’ ile ilgili çalışmalarımız için ilk adım olarak görülmektedir. Örgütsel davranış yazınında bu konuda yeterli çalışmanın olmaması nedeniyle çalışmamızın literatüre katkı sağlaması ve yeni bir perspektif kazandırarak gelecek çalışmalar için öncül nitelikte olması hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Üst-Duygular

Duygular, bireylerin yaşadıkları çevre ile kendileri arasında ilişki kurma, sürdürme ve sona erme süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Campos vd.,1989). Ekman (1992) *temel duyguları* öfke, korku, neşe, üzüntü, tiksinti, şaşkınlık, huşu, küçümseme, heyecan, suçluluk ve merak olarak tanımlamış; pozitif bir duygu olan neşeyi eğlenme, rahatlama, zevk, gurur, tatmin olma ve memnuniyet gibi farklı alt-kategorilere ayırmıştır.

Üst-duygular ise, bireylerin kendi duyguları hakkında hissettikleri duygular olarak tanımlanmaktadır (Gottman vd.,1996). Üst-duygular, birincil duygular ile kurulan ve ilişkilendirilen duygusal bağlar olarak da tanımlanmaktadır. Bu noktada, birincil duygular (üzüntü, korku gibi) evrensel; üst-duygular ise (suçluluk, güven duymak gibi) bireye özgü olarak kabul edilmektedir.

Ruh halleri, duygulara göre daha az yoğun hissedilen; daha uzun süreli olan durumlar olarak tanımlanmıştır. Ruh hali ve duygu kavramları çoğu zaman birbirini etkilemektedir. Örneğin, “üzüntülü” bir ruh hali, içerisinde birden fazla duyguyu barındırabilmektedir (Ekman, 1992). *Üst-ruh halleri* ise bireyin kontrolü ile ruh halinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bireyler, aynı durumla karşı karşıya kalsalar bile, farklı üst-duygulara sahip olabilmektedir. Yaşanan durumlar, bireylerdeki bilişsel süreçler vasıtasıyla o dönemde baskın olan ruh haline bağlı olarak

pozitif veya negatif olarak değerlendirilmektedir (Rusting, 2001). Buna karşın, özgüven gibi bazı bireysel farklılıkların bu durumda etkili olabileceğine dair çalışmalar yapılmış; yüksek özgüven seviyeleri negatif bir ruh halinde bile duyguların kontrolünü daha iyi sağlamakla ilişkilendirilmiştir (Smith ve Petty, 1995).

2.2 Duygu-Düzenleme Stratejileri

Duygu-düzenleme stratejileri, “Sahip olduğumuz duyguların hangilerini, ne zaman, nasıl tecrübe edeceğimizi ve bu duyguları ne şekilde ifade edeceğimizi etkileyen süreçler” olarak tanımlanmaktadır (Gross, 1998: 275). Gross (1998) “bilişsel düzenleme” ve “bastırma” olmak üzere iki farklı strateji tanımlamıştır. Bilişsel düzenleme, değişen koşullara adaptasyon ve psikolojik sağlık ile ilgili daha pozitif sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Gross ve John, 2003).

Üst-duyguların, duygu-düzenleme stratejileri konusunda belirleyici olabildiği belirtilmiştir. Örneğin, bir insanın kıskançlığını yönetebilmesi, ilişkide olduğu kişiye duyduğu güvenle ilişkili olabilmekte; güven seviyesinin azalması, kıskançlığın yönetilemeyerek öfkenin ortaya çıkmasıyla sonuçlanabilmektedir (Barbalet, 2011). Bu noktada, üst-duygular, duygu-düzenleme stratejilerine yön vermesi adına önemlidir. Duyguları hakkında negatif üst-duygular hisseden bireyler (öfke duyduğu için pişmanlık hissetmek gibi) birincil duygularını bastırma yoluyla düzenlemeye çalışabilirken; olumlu üst-duygulara sahip bireyler (korktuğu için kendine şefkat gösterme gibi), duygularını kabul etme eğilimi göstererek bilişsel düzenleme stratejilerini kullanabilmektedirler ve yüksek psikolojik iyilik haline sahiptirler (Mitmansgruber vd., 2009).

Ruh hallerinin de duyguların düzenlenmesinde etkili olduğu bilinmektedir. Gottman ve diğerleri (1996), içerisinde bulunduğu ruh halini fark eden bireylerin duygu düzenlemesini sağlamanın daha mümkün olduğu belirtmişlerdir. Ancak, duyguların düzenlenmesi, belirli ruh hallerinde daha zordur; uzun süre devam eden depresif ruh hali, duyguları kontrol edememekle; kaygılı ruh hali ise, durumların tehdit edici olarak algılanmasıyla ilişkilendirilmektedir (Siemer, 2005).

2.3 Duygular ve Performans

Duygu-düzenleme stratejileri ve üst-duygular, duygusal zeka kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Gottman vd.,1996). Duygusal zeka, mantık ve duygular arasında algılanan dengesizliğin farkındalığı ve düzeltilmesini kapsamakta; bireylerdeki öz-farkındalık seviyeleri ve ilişkilerdeki farkındalık seviyeleriyle (tartışmalar, iş birliği, anlaşmazlıkların yönetimi gibi) ilişkilendirilmektedir (Weinberger, 2002).

Yöneticilerin yüksek duygusal zeka seviyelerine sahip olmaları ise; yüksek özgüven seviyeleri, egoizmle başa çıkma stratejileri ve duygusal uyaranlara karşı nezaketle yaklaşma becerileri yanı sıra, zorlukların iyi yönetilmesi ve çalışanlarında artan performans sonuçları ile ilişkilendirilmektedir

(Chadha ve Singh, 2001; Snarey ve Vaillant,1985). Kısaca, yüksek duygusal zeka, yardımlaşma, motivasyon, üretkenlik gibi durumlara; bu yolla da şirketlerin daha fazla kar etmesine yardımcı olmaktadır (Johnson ve Indvik,1999).

Çalışmamız, üst-duygular ve iş yerindeki etkileri konusundaki ileri çalışmalarımız için bir öncül niteliğindedir. Yöneticilerin; *duyguların iş dünyasındaki yerini nasıl tanımladığı, olumlu-olumsuz duyguların etkilerinin neler olduğu ve duygu kontrolü gereken durumlarda hangi üst-duyguları gösterdikleri* sorularına cevap aranmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1 Evren ve Örneklem

Örneklem (Tablo 1) 13 kişiden oluşmakta olup; yaş ortalaması 39, total iş deneyimleri ortalama 11 yıldır. Sekiz tanesi üniversite geri kalanı yüksek lisans/doktora mezunudur.

Tablo 1: Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Sektör	Görev
A1	34	Erkek	Hizmet	Orta-Kademe ¹
A2	33	Kadın	Hizmet	Orta-Kademe
A3	34	Kadın	Hizmet	Orta-Kademe
A4	34	Kadın	Hizmet	Kıdemli Uzman
A5	28	Kadın	Hizmet	Orta-Kademe
A6	39	Kadın	Üretim	Orta-Kademe
A7	46	Kadın	Hizmet	Orta-Kademe
A8	47	Erkek	Üretim	Üst-Kademe ²
A9	38	Kadın	Hizmet	Orta-Kademe
A10	42	Erkek	Bankacılık	Orta-Kademe
A11	40	Kadın	Bankacılık	Orta-Kademe
A12	56	Kadın	Üretim	Orta-Kademe
A13	43	Erkek	Bankacılık	Üst-Kademe

Not. ¹ Şef/Müdür Yardımcısı/Müdür, ²Kıdemli Müdür/Direktör/Üst Yönetici.

3.2 Veri Toplama Araçları

Çalışmamızda, Mitmansgruber ve ark. (2009) tarafından geliştirilen üst-duygu ölçeğine dayandırılarak, yarı yapılandırılmış mülakat formunda sorular hazırlanmıştır:

- İnsanların iş dünyasında “daha az hissedip, daha çok düşünmeleri” gerektiği üzerine ne düşünüyorsunuz?
- Duyguların iş dünyası içinde ne tür ve oranda etkisi olmalıdır? Gün içerisinde ne hissettiğiniz üzerine düşündüğünüz olur mu?

- Kaç adet duygumuz vardır? İşyerinde hangilerini baskın yaşamaktasınız?
- Çalışanlarınızın duygularının ne olduğuna odaklandığınız durumlar nelerdir?
- Duygularını kontrol edemeyip olumsuz tavırlar içine giren bir çalışanınız olduğunda/Kendi duygularınızı kontrol edemediğiniz durumda ne(ler) yaptınız?

3.3 Prosedür

Katılımcılarla mülakatlar yapılmış; ses kaydı alınmıştır. Deşifre edilen ses kayıtları, MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4 Nitel Veri Analizi:

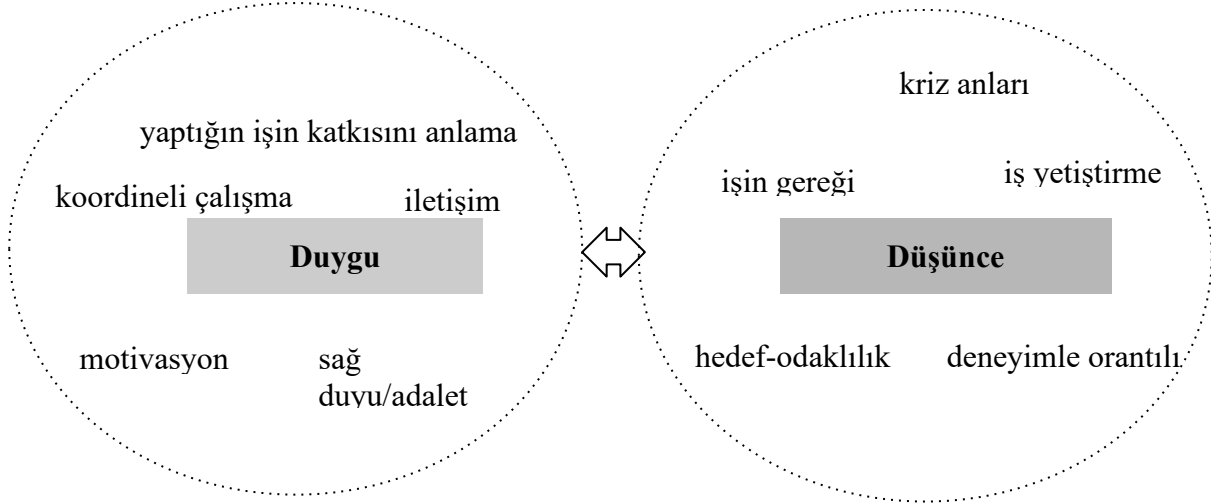
Deşifre edilmiş görüşme metinlerinde öncelikle araştırmanın ana kavramlarına ilişkin cevaplar incelenmiştir. Yorumlayıcı fenomenolojik analiz (YFA), bir olgunun kişilerde ne anlam ifade ettiğini ve olgu konusundaki deneyimlerini derinlemesine anlamaya dayanır. YFA’da çalışma konusunda fikir bildirebilecekler davet edilirler, bu yüzden örneklem rastgele değildir. Üç-on beş katılımcı sayısı uygun bulunmuştur (Reid, vd., 2005).

Deşifreler, olgunun yorumlanmasına adına ayrıntılı olarak kodlanmıştır. Tüm metin açık olarak kodlanmış; tematik olarak gruplandırılmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru kodlar üremiştir, analiz derinleştikçe kodlar temalara dönüşmüş; metin içinde tekrar eden kalıplara dönüşmüştür. Bazı teorik temalar, daha geniş üst temalar altında gruplandırılmıştır. Kodlama aşamasında, sürekli karşılaştırma tekniği ile kodlara daha kalıcı bir yapı kazandırılmıştır.

4. Bulgular

Duygu-Düşüncenin Kullanımı: Katılımcılar; duyguların “iletişim”, “motivasyon”, vb. ve düşüncenin ise “kriz anlarında”, “işin gereği” vb. (Şekil 1) durumlarında kullanıldığına dair temalar belirtmişlerdir. Örneğin, bir katılımcıya göre, kriz anlarında, “Anlık operasyonlarda krizler olunca daha az hissedip, duygularımı bastırıp, mantığımla düşünerek işi çözmek mantıklı oluyor-(A01)”. Katılımcılar, duyguların ağır bastığı alanlara da dikkat çekmişlerdir. Örneğin, koordineli çalışmak için, “Hepimiz rapor hazırlıyoruz, ama zamanında bitmesi, koordineli çalışabilmesi, ortamın hissiyatı kişinin kendi duygu durumundan etkileniyor-(A03)”.

Şekil 1: İş Yerinde Duygu-Düşüncenin Kullanımı



Duygunun Yeri/Zamanı: İş yerinde duyguların yerinin ne olması gerektiğini, yüzde vererek belirtmelerini istediğimizde, ortalama %43 çıkmıştır (en yüksek %50; en düşük %20). Bu oran sorgulandığında; nedeni aynı şekilde iki kutuplu temalarla kendini göstermiştir: “duygulara sınır koymanın” gerekliliği ve “duyguları konuşmanın” önemi.

Duygulara sınır koymanın ortak nedeni “suistimal” edilmemektir. Örneğin, “İlk başta empati ile hareket ediyordum sonra geri çekildim, ben sizi anlarım ama bundan fazlası yok biz arkadaş değiliz diye tavır koydum daha sağlıklı bir iş ortamı oldu-(A09)” ve “Vicdan gibi duygularla hareket edersen, karşıdaki insanlar, ki bunu yaşadım, suistimal etme gibi hareketlerde bulunabiliyorlar. Dolayısıyla sen ne kadar duygusal harekette bulunursan, o kadar kullanılma ihtimalin olabiliyor-(A01)”. Duyguları konuşmanın önemi ise “samimi ortam”, “geribildirim almak”, “işgücü kazanmak”, “motivasyon” temaları ile ortaya konulmuştur. Örneğin, “Ekibimin duygularını dinlerim, isterlerse çalışmazlar. İşi yapabilme yetisi veya teknik bilgiler ve diğer tarafta duygular olmalı. Kesinlikle konuşulmalı ki güven ve motivasyon için gerekli-(A05)”.

İş yerinde, kendi duyguları üzerine ne zaman düşündüklerini sorguladığımızda; en çok “kaygı” yaşadıklarında üzerine yoğunlaştıkları gözlemlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: İş Yerinde Duygu Üzerine Düşünme Zamanı

Ne Zaman	Sayı ¹
Kaygı	4
Sinirlenme/Kızgınlıkta	3
Yalnızken/Sıkılmışken	2
Geribildirim sonrası	2
Düşünmüyor	2

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu dile getirmiş olabilir.

İş Yerinde Baskın Duygular: Duyguları genel sıralamaları istendiğinde; en çok sıralanan üç duygu: mutluluk (n=11), öfke/kızgınlık (n=11) ve üzüntü/acı (n=6) şeklindedir.

İş yerinde hangilerini en yoğun hissettikleri sorulduğunda: “pozitif” (en çok gurur) ve “negatif” (en çok değersizlik) duygular olmak üzere aşağıdaki örneklerle detaylandırılmıştır (Tablo 3).

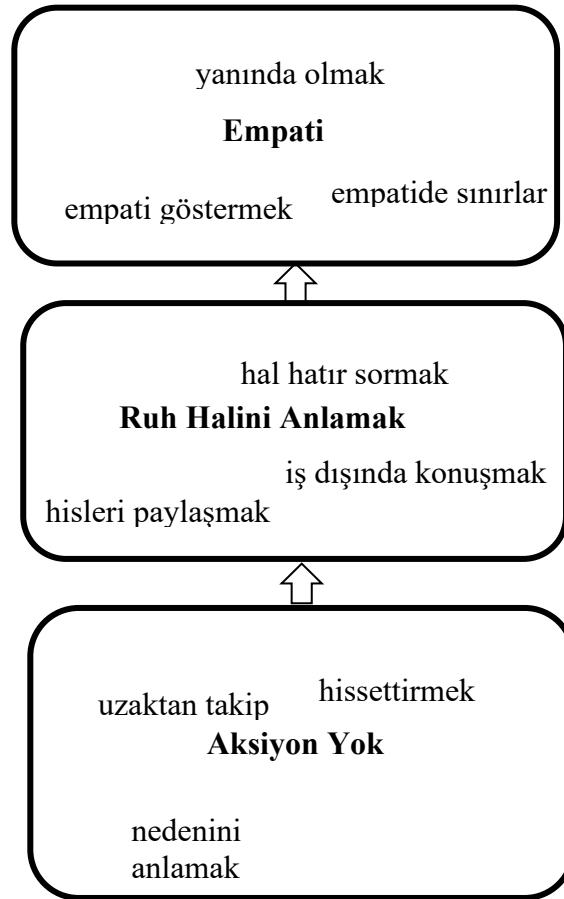
Tablo 3: İş Yerinde Baskın Duygular

Duygu	Pozitif	Sayı ¹	Örnek
Gurur	Pozitif	8	“Benim çabamla bir iş sonuç alındıysa, gurur duyarım, zaten olması gerekendi derim-(A05)”
Mutluluk/Huzur	Pozitif	2	“Genel olarak huzurlu bir insanım, bunu da daima korumaya çalışıyorum-(A06)”
Sorumluluk	Pozitif	2	“Kendi hatama bağlıysa sorumluluk duyarım ama bana bağlı değilse yüklenmem-(A06)”
Empati	Pozitif	1	“İşyerinde maske takmıyorum, karşımdakinden gizlemiyorum. Bunların öne çıkararak, daha çok iletişim kurabiliyorum-(A12)”
Duygu	Negatif	Sayı ¹	Örnek
Değersizlik	Negatif	5	“Anlamsızlık en çok yaşadığım. Neden yapıyoruz bunları diye sorguluyorum-(A08)”
Stres/Kaygı	Negatif	5	“Baskın olan kaygı iş hayatında. Terzi işi işler yapıyoruz, en ufak hata göze batıyor sıkıntı yaratıyor-(A02)”
Öfke/Gerginlik	Negatif	4	“Bir şeyi başaramadığımda kendime öfkeleniyorum. Sürekli başarıma güdüsü ile büyüdüm. Etrafa da saçılıyor-(A10)”
Hayal Kırıklığı/Pişmanlık	Negatif	2	“Bir konuşma veya bilgilendirme sonrası eğer olumlu geçmediyse, acaba yanlış bir şey mi yaptım diye düşünürüm. Sorun bende mi diye düşünürüm. Üzüntü ve hayal kırıklığı yaşarım-(A05)”

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu dile getirmiş olabilir.

Yöneticilerin Çalışanlarının Duygularını Anlama Yolları: Bu konuda çeşitli stratejiler geliştirildikleri görülmüştür: “empati”, “ruh halini anlamak” gibi daha aktif ya da “aksiyon” almadan pasif davranışlarda bulunmaktadır (Şekil 2). Örneğin, yanında olmak adına, “Duygusal geri-bildirimde bulunursa, onu rahatlatmaya gidiyorum. Herkesten profesyonellik beklerim ama paylaşırsa samimi şekilde, onun yanında olmak isterim-(A04)”. Hisleri paylaşmak adına, “Sizce bu nasıl, eğer böyle devam edeceksek siz nasıl hissediyorsunuz diye tartıyorum-(A07)”. Uzaktan takip adına, “Durup dururken konuşmam. Uzun süredir beraber çalıştığım insanlar olunca, onların hissettiklerini biliyorum, takip ederim. Bir gün konuşurken çok düşük olduğunu fark ettim, rahat bıraktım. Sonra beni aradı, öğrendim-(A10)”.

Şekil 2: Duyguları Anlama Stratejileri



Yöneticilerin Olaylar Karşısında Duyguları-Tepkileri: Yöneticiler duygularını ya da çalışanın kendi duygusunu kontrol edemediği durumlarda; en çok “yüzleşmeyi” tercih ettikleri görülmektedir (Tablo 4). Örneğin, yüzleşme amaçlı, “Uzaktan çalışma ile ilgili kararsızlık oldu, karar verilmesi çok uzun sürünce, bana hakaret etti. Sinirlendim çünkü saygıyı aştı. Bu şekilde konuşmaması gerektiğine dair uyardım ve sakinleştikten sonra konuşmayı tavsiye ettim-(A05)”. Aksiyon almayan bir katılımcı, “Geçen sene danışmanım, bir olayı manipüle etti, ben hata yapmışım gibi yüklendi. Uzaktan çalıştığımız için, uzakta yaşadım duygumu içimde yaşadım-(A02)”.

Tablo 4: Birincil Duygular ve Tepkiler

Birincil Duygusu	Tepki	Sayı ¹
Öfke/Gerginlik	Yüzleşme	7
Küçümseme/Alay		
Memnuniyetsizlik		
Kızgınlık	Uzlaşma	3
Kızgınlık	Tartışmaya girme	3
Öfke	Üste şikayet	2
Üzüntü/Pişmanlık	Kendini suçlama	2
Hayal kırıklığı	İşe son verme	1
Kızgınlık	Aksiyon yok	6
Küçümseme/Alay		
Haksızlık		
Güvensizlik		

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu getirmiş olabilir.

Üst-duygular ölçeğine dayanarak; üst-negatif ve üst-pozitif düzleminde, N^N (negatif temel-duygu, negatif üst-duygu), N^P (negatif temel-duygu, pozitif üst-duygu); P^P (pozitif temel-duygu, pozitif üst-duygu); P^N (pozitif temel-duygu, negatif üst-duygu) dört tema Tablo.5’de örneklendirilmiştir.

Tablo 5: Üst-Duygular

Üst-Duygu Tema	Sayı ¹	Üst-Duygu	Sayı ¹	Örnek
N ^N	18	üst-kontrol	11	“Bir tane müdür kendi başarısızlığını benim projemle ilişkilendirdi. Daha fevri olmam gerekirken kendimi tuttum(A10; haksızlık-kontrol)”
		üst-öfke	7	“Kendime çuvaldızı batırıyorum. Kaygının sebebinin yine kendim olduğunu biliyorum(A02;kaygı-kızgınlık)”
		üst-utanç	6	“Tartışmada fazla duygusallaştım. Keşke yapmasaydım utandım(A01;üzüntü-utanç)”
		üst-bastırma	4	“Aşırı yorgun ve iş yükü olduğunda; müşteriye kaba olmamak için bastırıyorum(A04;stres-bastırma)”
N ^P	10	üst-ilgi	5	“Nefesimi kontrol ederek bedenime odaklanmayı, alevlenerek işi halledemeyeceğimi anladım(A07;stres-ilgi)”
		üst-şefkat	5	“Bizim çok büyük eksikliğimiz oldu, kavgalı durumdu, sakın karşıladım, emniyete aldık her şeyi, vay be neler yaptık dedim(A01;gerginlik-şefkat)”
P ^P	7	üst-şefkat	5	“Takdir gördüğümde, ekip arkadaşlarım içinde bu ekipte X(ben) var iyi yürür dediğinde hoşuma gidiyor(A04;takdir-şefkat)”
		üst-ilgi	1	“Performans değerlendirmelerini dinleyince, iyi yönlerimi öğreniyorum(A03;takdir-ilgi)”
P ^N	3	üst-utanç	3	“Sunum yaparken çok rahat yapıyorsun diyorlar, ama çok stresliyim, beni motive etmek için mi diyorlar bilemiyorum(A03;tebrik-utanç)”

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu getirmiş olabilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmamızda; yöneticiler için üst-duygu kavramının ne anlama geldiğini irdelemek amaçlanmıştır. Bu sorunun cevabını vermek amacıyla mülakat yöntemi ile bireylerin fenomenolojik bakış açısıyla kavram üzerindeki fikir ve tutumları irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmamız üst-duygu fenomenini iş yerinde inceleyerek ülkemiz literatüründe bir ilk olma özelliği taşımakta olup, ilgili yazını ileriki araştırmalarla desteklemeyi amaçlamaktayız.

Yapılan mülakatların sonuçları ilk olarak duyguların iş yerinde kullanım alanları ile ilgilidir. Yöneticiler duygular hakkında konuşmanın özellikle çalışanları ile ilişkilerini düzenleme, onları motive etme gibi konularda fayda sağladığını öte yandan düşüncelerin yani duygudan uzaklaşma anlarının kriz anları veya performans konularında gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar; iş yerinde duyguların iletişim ve ilişki yönetiminde önemli bir husus olarak hali hazırda kullanıldığını ve kriz anlarında rasyonel karar vermenin önemli olduğunu göstermektedir. İş yaşamında kısıtlı rasyonellik kavramına aşına olan kurumların, bu kısıtlılığa duyguları dahil etmiş olabilecekleri düşünülmüştür. Bu yaklaşımı destekleyecek bir bulguysa katılımcıların iş yaşamında duygu-düşünce dengesinin hangi oranda olduğu ile ilgili beklentileri hakkındadır. Rasyonel iş yeri düşüncesinin aksine katılımcılar duyguların konuşulmasının çok gerekli olduğunu ve oranın %50 civarında olmasının gerektiğini ifade etmişlerdir. Duygusal zekanın iş yerindeki önemi bilinmektedir (Chadha ve Singh, 2001). Duygusal zeka kavramı literatürü, duyguları düzenleme ve rasyonelliği ayrı kavramlar olarak belirtirken, bu çalışmada bu kavramı 'Duygularla Akıllı Olmak' şeklinde adlandırmayı önermekteyiz (Freeman, 2018). Bu sonuç, ileride iş yaşamında üst-duygu fenomeninin, duygusal zeka ile entegre edildiği çalışmaların yapılması gerektiğini göstermektedir.

İş yerinde hangi duygular daha yoğunlukta hissediliyor sorusuna verilen cevaplarda bu duyguların daha çok çalışanların kendileri ile beklenti ve sorumlulukları hakkında olduğu yani birey-odaklı olduğu anlaşılmaktadır (gurur, hayal kırıklığı gibi). Bu sonuç, günümüzde kurumların performans, hedef ve başarı odaklı yaklaşımlarının çalışanların hissettikleri duygular üzerinde ne oranda etkili olduğuna işaret etmektedir. Çalışanlar üzerinde beklentilerin tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara dönüştüğünü gösteren araştırmalara ek olarak (Merritt, 2001), bu beklentilerin çalışanların kendileri ile ilgili olumlu/olumsuz duygular yaşamalarına sebep olabileceği anlaşılmaktadır. Bu sonucun, liderlik alanındaki, ilişki odaklı yönetim yaklaşımlarına (Ünler ve Kılıç, 2019) anlamlı bir girdi sağladığı düşünülmektedir. İleriki araştırmaların, liderlik veya yönetim tarzlarında çalışan duygularının yeri üzerine odaklanabilecekleri anlaşılmaktadır. İleriki araştırmaların, karar verme süreç ve türlerini düşünce ve üst-duygu ekseninde incelenmesi önerilmektedir.

Olumsuz olaylar karşısında yöneticiler çalışanlarına nasıl yaklaşıyorlar sorusunun cevaplarına bakıldığında, iş değil insan odaklı tutumların sergilendiğini göstermektedir. Son dönemde, ilgili

alandaki yapılan araştırmalarda, liderlik tarzlarının (Hizmetkar, Otantik, Dönüştürücü Liderlik gibi) daha çok insanı hedef alan tarzlar olarak bulunmasının bu sonucu desteklediğini göstermektedir. Bu anlamda, gelecek çalışmalarda, liderlik ve çalışan duygularını yönetme ilişkisini netleştirebilecek çalışmalara ağırlık verilmesi tavsiye edilmektedir.

Son olarak mülakat sonuçlarında vurgu yapılan bir hususun da jenerasyon farklılığı konusu oluşudur. Duygu düzenleme, üst-duygu fenomeni, yöneticilerin duygular hakkında konuşmasında çalışanların hangi jenerasyonda bulduklarının etkisinin olabileceği anlaşılmıştır.

Bu çalışma üst-duygu fenomeninin iş yaşamında kullanımını araştırmak için yapılmış olup alan yazınına bu kavramı katmayı hedeflemektedir. Bunun yanında örgütlerde duygular üzerine konuşulmasının sadece duygusal zeka değil aynı zamanda çalışanların görevlerini gerçekteştirirken ne tür duygular hissettiği üzerine de yoğunlaşması gereği öne çıkmaktadır. Bu sayede pandemi öncesi ve sonrasında çalışan mutluluk ve refahı konularına da farklı bir bakış açısı sunacağı düşünölmektedir.

Kaynakça

- Barbalet, J. (2011). Emotions beyond regulation: Backgrounded emotions in science and trust. *Emotion Review*, 3(1), 36-43.
- Campos, J. J., Campos, R. G., & Barrett, K. C. (1989). Emergent themes in the study of emotional development and emotion regulation. *Developmental psychology*, 25(3), 394.
- Chadha, N. K., & Singh, D. (2001). How to measure your EQ. *Emotional intelligence at work: A professional guide*. New Delhi: Response Books.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3-4), 169-200.
- Freeman, M (2018). *Emotional Intelligence*. California, USA: Gilob Publishing House.
- Gottman, J. M., Katz, L. F., & Hooven, C. (1996). Parental meta-emotion philosophy and the emotional life of families: theoretical models and preliminary data. *Journal of family psychology*, 10(3), 243.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 224.

- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management review*, 24(2), 325-345.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of workplace learning*.
- Merritt, E. (2001). Performance expectations and burnout in private club management. *The Cal Poly Pomona Journal of Interdisciplinary Studies*, 14, 59-66.
- Mitmansgruber, H., Beck, T. N., Höfer, S., & Schüßler, G. (2009). When you don't like what you feel: Experiential avoidance, mindfulness and meta-emotion in emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 448-453.
- Reid, K., Flowers, P., & Larkin, M. (2005). Exploring lived experience. *The Psychologist*, 18(1), 20-23
- Rusting, C. L. (2001). Personality as a moderator of affective influences on cognition. *Handbook of affect and social cognition*, 371-391.
- Siemer, M. (2005). Mood-congruent cognitions constitute mood experience. *Emotion*, 5(3), 296.
- Smith, S. M., & Petty, R. E. (1995). Personality moderators of mood congruency effects on cognition: the role of self-esteem and negative mood regulation. *Journal of personality and social psychology*, 68(6), 1092.
- Snarey, J. R., & Vaillant, G. E. (1985). How lower-and working-class youth become middle-class adults: The association between ego defense mechanisms and upward social mobility. *Child development*, 899-910.
- Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: the role of positive/negative affectivity. *Sage Open*, 9(3), 2158244019862665.
- Weinberger, L. A. (2002). Emotional intelligence: Its connection to HRD theory and practice. *Human Resource Development Review*, 1(2), 215-243.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNDE ORTAK YÖNTEM VARYANSI: YÖK TEZ MERKEZİ VERİ TABANINDAKİ DOKTORA TEZLERİ ÜZERİNE SİSTEMATİK BİR İNCELEME

Doç. Dr. Deniz PALALAR ALKAN

Yeditepe Üniversitesi, deniz.alkan@yeditepe.edu.tr

Dr. Öğretim Üyesi Esin YÜCEL KARAMUSTAFA

Altınbaş Üniversitesi esin.karamustafa@altinbas.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın temel amacı ulusal örgütsel davranış alan yazınına değerli katkıları olan doktora çalışmalarında ortak yöntem yanlılığına ilişkin farkındalığın artması adına sistematik bir analiz yapılmasıdır. Örgütsel davranış literatürünün sıklıkla ampirik çalışmalar ile desteklenmesi ve ortak yöntem yanlılığının çalışma bulgularına negatif etkisi yapılan çalışmalarda göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu amaçla, bu çalışmada YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında 2021-2022 yılları arasında yayınlanmış 137 adet doktora tezi bibliometrik metot kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın bulguları ulusal alan yazında yazılan doktora tezlerinde ortak yöntem yanlılığına ilişkin farkındalığın artırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle ÖYV'nin önlenmesinde verilerin çoklu kaynaktan elde edilmesi, farklı zaman dilimleri ve bağlamların kullanımı ile doğrulayıcı faktör analizi gösterge kullanımının çok kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel davranış bilimi alan yazınına katkı sağlamaya yönelik yapılan ve doktora çalışmalarında, ÖYV'yi kontrol etme ve test etme yöntemleri bakımından yetersiz kalabildiği sonucunu desteklemektedir. Çalışma aynı zamanda gelecek araştırmalara, sistematik hataların önlenmesine yönelik belirli öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Davranış Araştırmaları, Sistematik Hata, Ortak Yöntem Varyansı, Metot Yanlılığı*

1. Giriş

Davranış bilimlerinde yapılan araştırmalarda önemli bir sorunsal olan Ortak Yöntem Varyansı (ÖYV) ölçme aracının geçerliliğini azalttığı gibi ölçümlenen değişkenlere ait yapı geçerliliğine de negatif yönde etki edebilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Çoğu araştırmacı ÖYV'nin, çalışma kapsamında ele alınan ölçümlenme aracının temsil ettiği yapıdan ziyade ölçüm yöntemine atfedilen varyans olarak değerlendirmektedir (Bagozzi ve Yi, 1991; Nunnally, 1978; Spector, 1987; Campbell ve Fiske 1959). ÖYV'nin varlığı ampirik olarak geliştirilen bir çalışmada sistematik bir hatanın varlığına işaret etmesinden kaynaklı olarak özellikle araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması

gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel davranış alan yazınında yapılan çalışmalarda, özellikle ölçümlenmelerde yapılan bu sistematik hataların varlığının araştırılması bir yanlılık (bias) araştırması olup, ölçütler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Bu durum yapılan çalışmalarda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezden bağımsız olarak farklı yapıların ölçümlenmesine ek olarak değişkenler arasında gözlemlenen ilişkiyi ortadan kaldırdığı görülmektedir. Bagozzi ve Yi (1991) sistematik ölçümleme hatalarının kaynaklarına ilişkin farklı nedenler öne sürmüştür. Bunlardan bazıları modelde temsil edilmeyen değişkenler, ölçümleme yöntemi benzeri ölçümleme hatalarına ek olarak katılımcıdan kaynaklı olan hale etkisi, hoşgörü önyargısı örnek teşkil edebilmektedir (Podsakoff vd., 2003).

Davranış bilimlerinde özellikle örgütsel davranış alan yazınında geliştirilen bir modelde ele alınan bağımlı, bağımsız aracı ve düzenleyici değişkenlerin ölçümlenmesinde sıklıkla ölçüm araçları kullanılmaktadır. Anket aracılığı ile toplanan veriler sonucunda araştırmacılar, kullanılan verilerde bir değişkenin bir diğeri üzerindeki önceden geliştirilen hipotez çerçevesinde etkisini değerlendirmesinde olası OYV kontrol edilmesi önermektedir (Podsakoff vd., 2003). Özellikle örgütsel davranış biliminde yapılan çalışmaların ampirik kaynaklı olması OYV kontrolünün değişkenler arasında oluşabilecek sistematik hatanın minimize edilmesindeki etkisi değerlendirildiğinde önem kazanmaktadır. Çoğu ampirik çalışmayla desteklenen ve araştırma çerçevesinde geliştirilen bir modele dahil edilen değişkenlerin doğru metot çerçevesinde analiz edilmesi, örgütsel davranış literatürünün gelişmesine değerli katkı sunmaktadır (Ensher ve Grant-Vallone, 2000; Mersman ve Donaldson, 2000).

Bu duruma ek olarak örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda çoğunlukla bireylerin duygu, düşünce, inanç ve tutumlarının katılımcının verdiği cevaplar aracılığı ile ölçülmesi ile gerçekleşmektedir. Öz-bildirim (self-report) aracılığı ile verilerin toplanması verilere ulaşımın kolaylığı nedeni ile yaygın bir yöntem olarak kabul etmektedir. Sackett ve Larson (1990), 1977 ve 1987 yılları arasında etki faktörü yüksek olan örgütsel davranış alan yazınında hakemli dergilerde yayınlanan araştırmaların üçte birinin katılımcılardan elde edilen öz-bildirim ekseninde oluşturulmuş anket yönteminin kullandığını belirtmişlerdir.

Öz-bildirime dayalı çalışmaların yoğunluğu, araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmasına karşın, akademik alanda farklı araştırmacılar tarafından (i) katılımcı önyargılarına eğilimi nedeni ile (Stone vd., 2002) ve (ii) OYV temelli korelasyonel ve nedensel ilişkiler hakkındaki çıkarımlar nedeni ile eleştirilmektedir (Donaldson ve Grant-Vallone, 2002; Au ve Hansen, 2000). Bu çalışmanın amacı örgütsel davranış alanında OYV konusundaki bilincin artırılmasıdır. Bu amaçla, çalışmada YÖK Tez merkezi veri tabanında kayıtlı olan 2020-2022 yılları arasındaki doktora tezlerinin sistematik bir

şekilde yazın taraması yapılmıştır. 137 adet doktora tezi, OYV'nin ortaya çıkma nedenleri olarak gösterilen (i) kaynağa ilişkin; (ii) zaman dilimlendirmesine ilişkin; (iii) psikolojik ayırmaya ilişkin sorunsallar ile (iv) DFA gösterge tekniğine ilişkin sorunsallar kapsamında incelenmiştir. Araştırma bulguları ulusal örgütsel davranış yazınında OYV konusunun önemini vurgulama amacı ile birlikte, araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliğinin nasıl artırılabilirliğine ilişkin öngörüler sunmaktadır. Araştırmanın amacı aynı zamanda, bulgular aracılığı ile alan yazında yapılan doktora düzeyi çalışmalara öngörü sunarak, metoda ilişkin yanlışlıkların azaltılmasıdır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Ortak Yöntem Varyansı

Akademik araştırmalarda metod yanlışlıkları odaklanması gereken bir problem olup, ölçme hatalarının da temel kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Literatürde bu hatalar iki şekilde tanımlanmaktadır. İlki; rastgele (random) hata olarak adlandırılmakta olup, ölçme işleminin doğasında mevcut olan ve öngörülemeyen dalgalanmalardan kaynaklandığı kabul edilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1991). Birden fazla kere tekrarlanan ölçümler esnasında ortaya çıkabilir, karşılaştırma ya da ortalama alma yöntemleri ile önüne geçilebilmektedir. Öte yandan, sistematik hata ise yanlışlık olarak da tanımlanmaktadır (Campbell ve Fiske, 1959). İlgili hata, ölçme araçlarından kaynaklanmakta olup, önü alınamazsa araştırma sonuçlarını değiştirecek ve yapısal geçerliliği de olumsuz yönde etkileyecek güce sahiptir (Podsakoff vd., 2003).

Bagozzi ve Yi (1991) sistematik hatanın ana sebeplerinden birinin ortak yöntem varyansı olabileceğini belirtmektedir. Günümüzde örgütsel davranış ve psikoloji araştırmalarında Ortak Yöntem Varyansı (OYV) kavramı gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. Zira pek çok araştırmacı, davranışsal çalışmalarda OYV'nin ciddi bir potansiyel sorun olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Örneğin Richardson, Simmering ve Sturman (2009) OYV'yi, aynı kaynak ya da yöntemin vasıtası ile incelenen ya da ölçülen değişkenlerin paylaştığı sistematik varyans hatası olarak tanımlamışlardır. İncelenen iki değişken arasında oluşan tahmini yanlışlık durumunda ortak yöntem, araştırmanın temel değişkenlerinin ilişkisini sistematik bir şekilde etkileyerek, ilişkiyi güçlendirebilir ya da azaltabilir. Böylelikle gerçekte var olan hipotez ilişkileri de yok sayılarak, araştırma bulguları yanlış yönlendirilebilmektedir.

Ortak yöntem varyansının araştırma bulguları üzerindeki potansiyel etkilerini öngörerek, kök sebeplerini, kaynaklarını tahlil ederek, olası sorunları öngörmek oldukça önemlidir. Bu sebepler; (a) araştırmaya ait bağımlı ve bağımsız değişken verilerinin aynı katılımcı ve kaynaktan elde edilmesi, (b) araştırmaya ait ölçeklerin soru ve ifadelerinin özellikleri, (c) ölçekteki ifadelerin kendi içerisindeki sırası ve son olarak (d) verilerin elde edildiği ortamdır (MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Sebeplerin analizi sonucu, Podsakoff ve meslektaşları tarafından çözüm önerileri de sunulmuştur.

İlki, araştırmaya ait bağımlı, bağımsız ya da aracı değişkene ait verilerin farklı farklı kaynaklardan edinilmesi gerekliliğidir. Farklı kaynakların mevcut olmadığı durumlarda ise, farklı zamanlarda veri toplanması tavsiye edilmiştir. Yazarlar tarafından belirtilen bir diğer çözüm ise, geçici ruh hali durumu olarak tanımlanan, verilerin birbirinden farklı ortamlarda elde edilmesinin yarattığı olumlu etkidir. Zira, değişkenlerin hepsinin verisinin işyeri ortamında elde edilmesi OYV'yi ciddi oranda arttırdığı araştırmalar sonucunda görülmüştür. Aynı zamanda ölçek sıralaması ve uzunluğu da dikkate alınması gereken bir diğer husustur.

2.2. OYV'nin Örgütsel Davranış Çalışmaları Üzerine Olası Etkileri

Temelde insanı odak kabul eden araştırmalar, katılımcıların farklı durumlar karşısında yarattığı tutum, inanç ya da algılarını çözümlene ve anlamaya yönelik yapılmaktadır. Lakin ortak yöntem yanlılığı da tam olarak benzer kurguda planlanan araştırmaların verilerinin aynı zaman diliminde, aynı kişiden ve aynı yöntem aracılığı ile elde edilmesi ile oluşmaktadır (Podsakoff vd., 2003).

Öte yandan, 1987 yılında Cote ve Buckley tarafından gerçekleştirilen araştırmaya istinaden, OYV %15,8 ile en düşük pazarlama araştırmalarını etkilerken, %40,8 ile en çok tutum üzerine yapılan araştırmalarda görülmüştür. Zira bireylerin, bazı durumlara karşı kendi tutumlarını aktarmalarının beklendiği öz eleştiri türünde ölçeklere yanlı cevaplar vermeleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Yöneticisinin davranışları, tutumları ya da liderlik özellikleri hakkında bir ölçeğe tabi tutulan çalışan anonimliğe rağmen tam özerklikle algısını yansıtamayabilir. Aynı zamanda Guilford tarafından 1954 senesinde tanımlanan hoşgörü yanlılığı da örgütsel davranış çalışmalarında OYV'yi arttıran sebeplerden biri olarak düşünülebilmektedir. Hoşgörü yanlılığı, kişinin, sosyal anlamda arzu edilen tutum, özellik ya da davranışları sevmedikleri bireylerden ziyade daha çok tanıdıkları, sevdikleri kişilere atfetme eğilimi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, bağımlı ve bağımsız değişkenin kendi aralarında kurdukları totolojik ilişki, ölçeklerde ifade atışleme etkisi yaratabilmektedir. Ölçekler planlanırken, katılımcının iki değişken arasında nedensel bağ kurabileceği şekilde yapılan düzenlemeler algıyı manipüle ederek, bir değişkenin diğerini etkilemesine sebep olacaktır. Özellikle bireyi odak alan çalışmaların kurgusu sırasında araştırmacılar oldukça dikkatli davranarak, ilgili yanlılığı bertaraf etme çabasında olmalıdırlar.

3. Metodoloji

3.1. Yöntem

Araştırmada sistematik analiz yöntemlerinden bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, büyük hacimli bilimsel verileri araştırmak ve analiz etmek için popüler bir yöntemdir ve son yıllarda işletme alanında yapılan çalışmalarda sıklıkla yararlanılan bir analiz tekniği haline gelmiştir

(Khan vd., 2021; Donthu, Kumar, Pattnaik, ve Lim, 2021). Aynı zamanda bibliyometrik analiz belirli bir alanın gelişimini ortaya çıkarmamızı sağlarken, o alana ışık tutmamızı sağlar.

Söz konusu analiz aynı zamanda alan yazının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Öncelikli olarak, araştırmacının kavrama ilişkin genel bir bakış açısını elde etmesini sağlarken; yazındaki bilgi boşluklarının tespit edilmesi ve yeni bakış açılarının oluşturulmasını olanaklı kılar. Çalışmada kapsamında incelenen 137 adet yayınlanmış doktora tezi araştırmacılar tarafından OYV'nin olası nedenleri kapsamında incelenmiştir. OYV alanında yapılan çalışmaların tespit edilmesi için YÖK veri tabanında 2021-2022 yıllarında arasında izinli, konusu işletme, dili Türkçe olan ve yönetim ve organizasyon anabilim dalı altında onaylanan tezler ele alınmıştır. Çalışmada, muhasebe, finans UFRS ve istatistik kapsamında geliştirilen doktora tezleri örgütsel davranış alan yazınından varyans göstermesi nedeni ile kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmadaki arama parametresi doğrultusunda 176 çalışma bulunmuştur. Bu araştırmalardan zaman kısıtı nedeniyle 137 adet çalışma değerlendirmeye alınmıştır.

3.2. Bulgular

2021-2022 yılları arasında çalışma kapsamında incelenen 137 doktora tezi OYV'nin ortaya çıkma nedenleri kapsamında dört grupta toplanmıştır. Bunlardan ilki kaynağa ilişkin nedenler olup araştırma modeline dahil edilen tüm değişkenlere ilişkin ölçeklerin tek bir kaynaktan toplanmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. OYV'nin ortaya çıkma nedenlerinden ikincisi ise araştırma değişkenlerini ölçümlemede kullanılan ifadelerle ait özelliklerdir. Bunlardan başlıcaları araştırma kapsamına dahil edilen ölçeklerde katılımcıların sosyal olarak arzu edilen tutum, algı ve davranışları yansıtacak biçimde verebileceği cevaplar ile anket kapsamında belirsiz ifade kullanımınıdır. Üçüncü kategorizasyon ise ifadelerin ölçek içerisindeki yeri olup; ölçek kapsamında katılımcıya yöneltilen soru kümesinden ilki, diğer ölçeklere belirleyici olması nedeni ile yanlılık yaratabilmektedir. Son olarak çalışmanın gerçekleştirildiği kontekt nedeni ile ortaya çıkan yöntem etkisi olup; çalışmanın zamanı ve yerine ilişkindir (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Çalışmada doktora tezlerinde potansiyel OYV'nin varlığını incelemeye örnekleme ilişkin çoklu kaynak kullanımının olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonrasında ölçme ortamına ilişkin yöntem yanlılığının minimize edilmesinde araştırmacılar tarafından herhangi bir zamansal ayırma ve psikolojik ayırma kullanıp kullanılmadığı incelenmiştir. Çalışmada Podsakoff vd. (2003) tarafından OYV kontrol edilmesine yönelik prosedürel istatistik metotlardan Doğrulayıcı faktör analizi gösterge tekniği (CFA marker technique) yönteminin kullanımı incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi gösterge tekniği Lindell ve Whitney (2001) tarafından araştırma kapsamına modele dahil edilen ve en az bir değişken ile teorik bir bağlantısı olmayan bir değişkenin eklenmesi şeklinde tanımlanmıştır. Burada araştırmacı model kapsamındaki bir değişken ile ilişkili olmayan bir

değişken eklendiğinde, araştırma kapsamında incelenen korelasyon matrisinde ilişki düzeyi düşük bir değer elde edebilmekte ve böylelikle OYV kontrol edilebilmektedir (Williams vd., 2010). Literatürde doğrulayıcı faktör analizi gösterge tekniği kullanan bazı çalışmalar araştırma kapsamına eğitim (Rindfleisch, Burroughs ve Wong, 2009) ve çalışma süresi gibi demografik değişkenler eklemiştir (Krishnan, Martin, ve Noorderhaven, 2006). Ancak bu noktada en önemli konu araştırmacılar söz konusu demografik değişkenler ile modeldeki temel değişken arasında bir korelasyon olmadığını belirtmişlerdir. Örneğin Griffith ve Lusch (2007) çalışmasında, yaş değişkenini doğrulayıcı faktör analizi göstergesi olarak, araştırma modelinde ele aldıkları sermayeyi korumak için algılanan yönetim yapısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisine eklemiştir.

Çalışmada 137 doktora tezinde çoklu kaynak kullanımı ilişkin veri incelendiğinde 22 (%16) tanesinde çoklu kaynak kullanımı olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmalarda araştırmacı hem yönetici (orta-üst düzey) hem de çalışan gibi farklı gruplardan veri toplamıştır. 22 çalışmanın 4'ünde ise farklı gruplardan (mühendis, satış sorumlusu, yönetici ve işletme sahibi) veri elde edildiği görülmektedir. Zamansal ayırma kriteri kapsamında tezler incelendiğinde kaynağa ilişkin verilere benzer oranda bir sonuç gözlemlenmiştir. 34 (%25) çalışmada pilot çalışması ve 2 doktora tezinde ise farklı zaman diliminin dahil edildiği aşamalı anket çalışmasının varlığı gözlemlenmiştir.

Psikolojik ayrışmaya yönelik veriler incelendiğinde 6 tane (%4) çalışmanın karma yöntemli araştırma modeline sahip olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmalardan 11 tanesinde (%8) ise araştırmacılar online, telefon ve yüz yüze gibi farklı teknikler kullanarak veri toplamışlardır. Son olarak 13 (%9) çalışmada doğrulayıcı faktör analizi göstergesi kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmalardan 7 tanesi medeni durum, çocuk sayısı ve kadın çalışan sayısı benzeri demografik veriler kullanmıştır. Diğer çalışmalarda ise işletme yaşı ve büyüklüğü, çevresel türbülans ve teknoloji kullanımı gibi değişkenler araştırma modelindeki temel değişken ile ilişki olmaması sebebi ile doğrulayıcı faktör analizi göstergesi olarak ele alınmıştır.

Çalışmada değerlendirilen doktora tezlerinin YÖK veri tabanından elde edilmesi, sadece izinli ve Türkçe dilinde yazılmış, yönetim ve organizasyon bilim dalındaki araştırmalardan oluşması önemli kısıtlılıklarıdır. Araştırmacıların bu çalışmadaki temel amacı ulusal alan yazında örgütsel davranış bilim dalına değerli katkı sunmayı amaçlayan doktora tezlerinde OYV'ye yönelik değerlendirme kriterlerinin ne olduğunun incelenmesi ile birlikte, ileriki çalışmalarda bir farkındalık yaratılmasıdır. Benzer bir çalışma Çizel vd., (2020) tarafından turizm alanında gerçekleştirilmiştir olup daha niş bir alanda kavram incelenmiştir. Bu çalışma ise OYV konusuna daha geniş bir perspektif sunma çabası ile ortaya konmuştur. YÖK tez merkezinden tez verilerinin kümülatif bir biçimde elde edilememesi, 2021 ve 2022 yılları ile sınırlandırılması da çalışmanın bir diğer kısıtlarındandır.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada örgütsel davranış alan yazınında araştırma bulgularına önemli bir etkiye sahip olan OYV'ye yönelik sistematik bir bakış açısı konulmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında 2021-2022 yılları arasında, Türkçe dilinde yazılmış, yönetim ve organizasyon bilim dalında yayınlanmış tezlerde OYV'ye ilişkin farkındalığın artırılması gerektiği gözlemlenmektedir. Alana katkı sağlamaya yönelik yapılan ve bu çalışma kapsamında ele alınan ampirik doktora çalışmalarında, OYV'yi kontrol etme ve test etme yöntemleri bakımından yetersiz kalabildiği çalışmanın bulguları ile desteklenmiştir. Yapılacak çalışmalarda farklı istatistikî veya prosedürel metodların kullanımı, ulusal örgütsel davranış alan yazınında önemli katkılar sunabileceği düşünülmektedir. Böylelikle özellikle algı, tutum ve benzeri psikolojik faktörlerin sıklıkla ele alındığı örgütsel davranış biliminde yapılacak ampirik çalışmalar ve bu çalışma sonucunda geliştirilen kavramsal çerçevelerin güvenilirliği ancak sistematik hataların önlenmesine ilişkin ele alınacak analitik tekniklerin kullanılması ile bilimselliği artırılabilir.

Kaynakça

- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1990). Multi Trait–Multi Method Matrices in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 17 (4): 426-439.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. ve Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421–458.
- Campbell, D. T. ve Fiske, D. W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multi Trait–Multi Method Matrix, *Psychological Bulletin*, 56 (2): 81–105.
- Cote, J. A., & Buckley, R. (1988). Measurement error and theory testing in consumer research: An illustration of the importance of construct validation. *Journal of Consumer Research*, 14, 579–582.
- Çizel, B., Selçuk, O. ve Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18.
- Donthu, N., Kumar, S., Pattnaik, D. ve Lim, W. M. (2021). A bibliometric retrospection of marketing from the lens of psychology: Insights from *Psychology & Marketing*. *Psychology & Marketing*, 38(5), 834–865. <https://doi.org/10.1002/mar.21472>.
- Griffith, D. A., ve Lusch, R. F. (2007). Getting marketers to invest in firm-specific capital. *Journal of Marketing*, 71, 129-145.
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Khan, M. A., Pattnaik, D., Ashraf, R., Ali, I., Kumar, S., ve Donthu, N. (2021). Value of special issues in the Journal of Business Research: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 125, 295–313.
- Krishnan, R., Martin, X., ve Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49, 894-917.
- Lindell, M.K. ve Whitney, D.J. (2001). Accounting for common method variance in cross sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies, *Journal of Retailing*, 88 (4): 542-555.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J. ve Sturman, M. C. (2009). A Tale of Three Perspectives: Examining Post Hoc Statistical Techniques for Detection and Correction of Common Method Variance, *Organizational Research Methods*, 12 (4): 762–800.
- Rindfleisch, A., Burroughs, J. E. ve Wong, N. (2009). The safety of objects: Materialism, existential insecurity, and brand connection. *Journal of Consumer Research*, 36, 1-16.
- Williams, L. J., Hartman, N., ve Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477–514. <https://doi.org/10.1177/1094428110366036>.

İŞ ÖZERKLİĞİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ¹

Arş. Gör. Fatma Halide KIVRAK

İbn Haldun Üniversitesi, halide.kivrak@ihu.edu.tr

Özet

Örgütsel yeniliğin önemli bir kaynağı olan çalışan yaratıcılığı, çoğu bilim insanı ve uygulamacıya göre modern işletmeler açısından bir gerekliliktir. Akademik araştırmalar çalışan yaratıcılığına katkıda bulunan faktörleri anlamının ve tanımanın değerini vurgulamaktadır. Bu araştırmanın amacı, iş özerkliğinin yaratıcılık üzerindeki etkisini ve içsel motivasyonun aracılık rolünü incelemektir. Geliştirilen kavramsal model medya ve reklam sektöründe çalışan 551 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinden test edilmiştir. Elde edilen veri setinin analizinde doğrulayıcı faktör analizi, aracılık testi ve yol analizi için Yapısal Eşitlik Modellemesinden faydalanılmıştır. Bu çalışma bağlamsal bir faktörün yaratıcılıkla ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık işlevine ampirik bir açıklama getirmek için Amabile'nin (1988) Yaratıcılığın Bileşenleri Teorisini ve Özerk Benlik Yönetimi Teorisini birleştirmiştir. Amabile'nin modelini iş özerkliğini içerecek şekilde genişleterek bu tür bir işyeri ortamının bireyleri daha yaratıcı olmaya nasıl ve neden teşvik ettiğini açıklamaktadır. Ayrıca, iş özerkliğinin yaratıcılığı artırabileceğini göstererek, Özerk Benlik Yönetimi Teorisine katkıda bulunmaktadır. Bulgulara göre iş özerkliğinin yaratıcılığa etkisinde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş özerkliği, içsel motivasyon, çalışan yaratıcılığı, medya, reklam.

1. Giriş

Ulusal veya uluslararası pazarda birçok işletme küresel rekabetin parçası konumundadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek bu rekabetten kazançlı çıkmanın, yani uzun dönemli finansal performansın anahtarıdır. Şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması noktasında ise insan kaynağı oldukça önemli bir araç olarak karşımıza çıkar (Oldham, 2003). Modern işletmelerin teknoloji ve yenilik temelli çalışmaları yaygınlık kazandıkça insan kaynağından daha fazla yaratıcı fikir üretmesi beklemiştir. Çalışan yaratıcılığı, bir ürüne, hizmete veya sürece dönüşebilecek değerli, faydalı ve özgün fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Woodman vd.,1993). Araştırmalar, çalışan yaratıcılığının örgütsel yeniliğe katkıda bulunduğunu gibi (Shalley vd., 2004),

¹ Bu çalışma Doktora tez çalışmasından türetilmiş olup, İbn Haldun Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu Tarafından Desteklenmiştir. Proje Numarası: 2107

çalışan yaratıcılığına odaklanan şirketlerin pazarda değişen koşullara hızlı cevap verebildiği için rekabet avantajını artırma şansı elde ettiğini göstermiştir (Shalley ve Gilson, 2004; Alikaj vd., 2021). Çalışan yaratıcılığının geliştirilme sürecini planlamak ise bireysel özellik, yetenek ve çevresel faktörler gibi yaratıcılığın öncüllerini tanımakla mümkündür (Richter vd., 2012). Bu çalışma hem örnekleme hem araştırma modeli itibarıyla çalışan yaratıcılığının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan, küresel olarak insanların eğitim seviyesinin ve bilinç düzeyinin artmasıyla kendi kararlarını verebilmeleri ve tecrübelerine dayanarak inisiyatif alabilmeleri hemen hemen her ortamda desteklenmektedir. Söz konusu iş ortamı olduğunda da görevlerinde özerk hareket edebilen bireylerin iş performansında, iş tatmininde, iyi oluş düzeyinde ve yaratıcılıklarında artışlar gözlemlenmektedir. (Saragih, 2011; Guo vd., 2021; Clausen vd., 2022). Bu araştırmanın amacı yaratıcı sektörler arasında yer alan medya ve reklam sektöründe çalışanların iş özerkliğinin yaratıcılıkları ile ilişkisini ve içsel motivasyonun aracılık rolünü tespit etmektir. Görevlerini yürütmede özerk olanların neden daha yaratıcı olduğu sorusuna dair ilgili literatür söz konusu aracılık rolünün bulunmasıyla genişletilecek; Amabile'nin (1988) Yaratıcılığın Bileşenleri Teorisi ile Özerk Benlik Yönetimi Teorisine katkı sağlanacaktır. Araştırma sonucunda iş özerkliğinin yaratıcılığa etkisinde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bu sayede pratik hayatta yaratıcı işlerle uğraşanların iş özerkliğinin yaratıcılık davranışları ile ilişkisi yorumlanabilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş Özerkliği

Çalışanların görevlerini yerine getirirken kullanacakları yöntem, süreç veya çabaya karar verebilme özgürlüğü iş özerkliği olarak tanımlanır (Hackman ve Oldham, 1976). İş özerkliği çalışanların sorumluluk duygusunu inşa eder ve karşılığında performans, motivasyon, tatmin ve işe devamsızlık gibi bireye ya da işe ait çıktılarını belirler. İş özerkliği diğer iş kaynakları gibi (geri bildirim, sosyal destek vb.) işle ilgili öğrenme, işe bağlılık ve örgütsel bağlılığa yol açan motivasyonel bir süreci başlatabileceği gibi eksikliği durumunda ise bireyin problemler karşısında yüksek düzeyde stres hissetmesine ve işten memnuniyetsizliğine yol açar (Bakker ve Demerouti, 2007). İş özerkliği çalışanların motivasyonunu ve tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir (İplik vd., 2014). Ayrıca iş özerkliği, yaratıcılıkla ilgili bir iş özelliğidir (Allil vd., 2021). Önceki çalışmalar işinde özerk olmanın yaratıcılık ile ilişkili olduğunu bulmuştur. (Ghazzawi vd. 2021; Guo vd., 2021). Örneğin; Jafri (2018) finans sektöründe farklı pozisyonlarda işler yapan yüksek düzeyde özerkliğe sahip çalışanların daha yüksek düzeyde yaratıcılığa sahip olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Thuan (2020) Vietnam'da bilgi teknolojileri alanında çalışanlarda iş özerkliğine sahip olmanın gelişmiş yaratıcılıkla ilişkili olduğunu bulmuştur. Tüm bunlar göz önüne alındığında, iş özerkliği ile ilgili olarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1: *İş özerkliği çalışan yaratıcılığını anlamlı olarak etkiler.*

2.2. İçsel Motivasyon

Çeşitli disiplinlerde kullanılan, tanınmış bir teori olan Özerk Benlik Yönetimi Teorisi motivasyonun niteliğinin yanında düzeyinin de değerlendirilmesi gerektiğini savunmuş ve motivasyonu belirli türlere ayırmıştır. Bunlar; motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon ve içsel motivasyondur (Gagné vd., 2015). İçsel motivasyon merak uyandırıcı, heyecan verici, tatmin edici veya kişisel olarak duyulan meraktan dolayı eyleme geçme isteğidir (Amabile, 1997). Çalışanların içsel motivasyon ile gerçekleştirdikleri görevlerin daha başarılı sonuçlar doğurduğu ve iş tatmini, iş performansı, psikolojik iyi oluş ve yaratıcılığı olumlu yönde geliştiği bilinmektedir (Ryan ve Deci, 2017; Amabile, 2013). Özerk Benlik Yönetimi Teorisi insanlarda içsel motivasyonun temel psikolojik ihtiyaçlarının- yetkinlik, ilişkisellik ve özerklik - karşılanmasına bağlı olarak ortaya çıktığını ortaya koymuştur. İlgili literatür ise çalışanların işlerindeki özerklik seviyeleri ile içsel motivasyonunun ilişkili olduğuna işaret eder (Zhou vd., 2019; van den Berg, 2011).

H2: *İş özerkliği içsel motivasyonu anlamlı olarak etkiler.*

H3: *İçsel motivasyon çalışan yaratıcılığını anlamlı olarak etkiler.*

2.3. Çalışan Yaratıcılığı

Çalışan yaratıcılığı, bir ürüne, hizmete veya sürece dönüşebilecek değerli, faydalı ve özgün fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Woodman vd.,1993). Çalışan yaratıcılığı işletmelerin yenilik sürecine ve verimliliğine katkı sağlar (Shalley vd., 2004); rekabet üstünlüğü yakalamalarına yardımcı olur (Alikaj vd., 2021). Çalışan yaratıcılığının nasıl geliştirilebileceği yaratıcılığın bireysel ve çevresel faktörlerini incelemeyi gerektirir (Richter vd., 2012). Bu nedenle Amabile (1983, 1988, 1996) tarafından geliştirilen Yaratıcılığın Bileşenleri Teorisine göre kişisel özellikler, teknik beceriler, içsel motivasyon ve dış çevre yaratıcılığı oluşturan temel bileşenlerdir. İş özerkliği dış çevrenin bir unsuru olarak kabul edilir. Diğer yandan bu teori yaratıcılığın kısmen bireyin içsel motivasyonuna bağlı olduğunu savunur (Amabile, 1993:192). Araştırmalarda iş özerkliğinin içsel motivasyon ve bilişsel esneklik yoluyla art arda yaratıcılık üzerinde olumlu dolaylı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Li, Li ve Chen, 2018). Buna göre;

H4: *İş özerkliğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.*

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Medya ve reklam sektörlerindeki toplam çalışan sayısı belirlenemediği için literatürde %95 güven aralığında en yüksek nüfus (10.000.000) için gereken minimum örneklem büyüklüğü – 384 kişi –

kabul edilmiştir (Saunders vd., 2009). Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin İstanbul merkezli büyük medya kuruluşlarında (Turkuvaz Medya, Albayrak Medya, TürkMedya, Demirören Medya Grubu, Ciner Medya Grubu, TRT) ve bağımsız reklam ajanslarında ses, metin veya görüntü üretimi yapan (editör, web yazılımcısı, grafik tasarımcısı, kurgucu, yönetmen gibi) 551 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır.

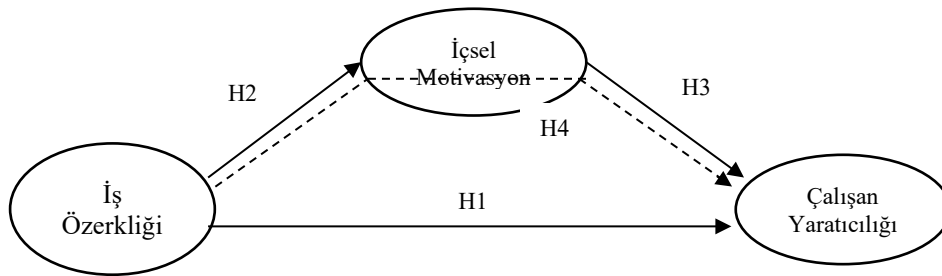
3.2. Veri Analizi

Örneklem hakkında temel bilgileri sağlamak için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Ölçümlerin güvenilirliğini değerlendirmek için her bir yapının iç tutarlılığı Cronbach's alpha katsayısı ile kontrol edilmiştir. Veri analizi ve temel hipotezlerin testi SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi ile yapılmıştır.

3.3. Ölçekler ve Araştırma Modeli

Araştırmadaki tüm değişkenler geliştirilmiş hazır ölçekler aracılığıyla 7'li Likert kullanılarak ölçülmüştür. Araştırma konusu ile uyumlu, geçerlik ve güvenilirliği yüksek olan ölçeklerin Türkçe versiyonu Brislin, (1970) tarafından önerilen çeviri ve geri-çeviri prosedürüne uygun olarak elde edilmiştir. Sonucunda Türkçe versiyonun kullanıma uygun olduğuna karar verilmiştir. Buna göre, İş Özerkliği için Wang ve Netemeyer (2002) tarafından hazırlanan 4 maddelik İş Özerkliği Ölçeği, Çalışan Yaratıcılığı için Zhou ve George (2001)'un 13 maddelik Yaratıcılık Ölçeği, İçsel Motivasyon için Tierney vd. (1999) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Şekil 1'den anlaşıldığı üzere iş özerkliği araştırmanın bağımsız değişkenini, içsel motivasyon aracı değişkenini ve çalışan yaratıcılığı bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

4. Bulgular

Araştırma verilerinin analizine kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilerek başlanmıştır. Tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısı Cronbach alpha 0.70'den yüksek çıkmıştır ve normallik varsayımının skewness-kurtosis -2+2 düzeyinde karşılamaktadır (George ve Mallery, 2010). İş özerkliği ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda, ölçek ifadeleri tek faktörde incelenmiş olup, KMO değeri .805 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2= 1058.564$

($p < 0,000$) olarak elde edilmiştir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %71'dir. İçsel motivasyon ölçeğinin KMO değeri .814, $\chi^2 = 807.529$ bulunmuş ve tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %56'dır. Son olarak çalışan yaratıcılığının KMO değeri .888, $\chi^2 = 2091.445$ olarak bulunmuştur. İki faktörlü yapının toplam varyansı açıklama oranı %46.6 bulunmuştur.

Çalışmada öncelikle ölçeklerin geçerliklerini tespit etmek amacıyla birinci düzey çok faktörlü yapısı, AMOS programı tercih edilerek doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle bunun için en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi (maximum likelihood) hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları yukarıda Tablo 1'de sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeklerin uyum iyiliği eşik değerlerini karşıladığı görülmektedir (Browne ve Cudeck, 1993). Bu sonuçlar, üç faktörün öngörülen kuramsal yapısının doğrulandığını ifade etmektedir. Ayrıca, ölçüm modelinin uyum iyiliği eşik değerlerini karşılamış olması yapısal eşitlik modelinin hipotezleri test etmek için hazır olduğunu göstermiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin ve Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İstatistikleri

	X ²	df	CMIN/DF	P	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İş Özerkliği	3.675	1	3.6	.055	.009	.99	.99	.98	.07
İçsel Motivasyon	6.036	2	3.0	.049	.014	.99	.99	.975	.06
Çalışan Yaratıcılığı	204.461	59	3.4	.000	.04	.94	.92	.90	.06
Ölçüm Modeli	98.040	32	3.0	.000	.03	.96	.96	.95	.06

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: YEM Sonuçları

Test edilen yol	Standardize Edilmemiş Yol Katsayısı	Standardize β Yol Kat Sayısı	Std. Hata	t (C.R.)	R ²
İş Özerkliği → İçsel Motivasyon (a yolu)	.192	.23***	.044	4.327	.05
İçsel Motivasyon → Çalışan Yaratıcılığı (b yolu)	.483	.64***	.051	9.415	.41
İş Özerkliği → Çalışan Yaratıcılığı (c yolu)	.146	.23***	.033	4.357	.05
İş Özerkliği → İçsel Motivasyon → Çalışan Yaratıcılığı Doğrudan Etki (c')	.61	.10*	.30	2.033	.42
Dolaylı Etki (axb)	.09	.142*(0.064-0.212)			

*= $p < 0.05$, **= $p < 0.01$, ***= $p < 0.001$

İlk olarak H1 test edilmiş ve iş özerkliğinin çalışan yaratıcılığını etkilediği ($\beta = 0.23; p < 0.001$) tespit edilmiştir. Ardından H2 hipotezi test edilerek iş özerkliğinin içsel motivasyonu etkilediği ($\beta = 0.23; p < 0.001$) görülmüştür. Sonrasında ise H3 hipotezi ele alınmış ve içsel motivasyonun yaratıcılığı anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .64; p < 0.001$) saptanmıştır. Bu durumda H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Aracı değişken olan içsel motivasyonun modele dâhil edilmesiyle iş özerkliğinden yaratıcılığa giden yol katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür. ($\beta = 0.10; p < 0.05$). İş özerkliği içsel motivasyonla

birlikte yaratıcılık davranışındaki değişimin (varyansın) %42'sini açıklamıştır. Yol analizi neticesinde elde edilen uyum indekslerinin eşik değerlerin üzerinde olması modelin veri ile uyumlu olduğuna işaret etmektedir. ($X^2[32, N=551]=98.040$; $P<0.01$; $X^2/df=3.06$; $RMSEA=.61$; $CFI=.96$; $GFI=.96$). Bootstrap sonuçlarına göre ise iş özerkliğinin içsel motivasyon aracılığıyla yaratıcılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=.142^*$, %95 BCA CI [0.064-0.212]). Bu sonuçlar iş özerkliği ile yaratıcılık arasında içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermiştir ve H4 desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Birleşmiş Milletler Geliştirme Programı'nın İnsan Kaynakları Raporuna göre, medya ve reklam sektörünün dâhil olduğu yaratıcı endüstriler gayri safi yurt içi hâsıla büyümesine giderek daha önemli bir katkıda bulunur hale gelmiştir. Son 15 yılda yaratıcı ekonomi sadece dünya ekonomisinin en hızlı büyüyen sektörlerinden biri olmamış, aynı zamanda gelir, istihdam ve ihracatta da büyümeye yol açmıştır (United Nations Development Programme, 2022). Buradan hareketle bu araştırmada yaratıcı endüstride görsel ve işitsel üretimle ilgilenen çalışanların yaratıcılığını geliştiren faktörlerden iş özerkliğine odaklanılmıştır. Bağlamsal faktörlerin yaratıcılıkla ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık işlevine ampirik bir açıklama getirmek için Amabile'nin (1988) Yaratıcılığın Bileşenleri Teorisini ve Özerk Benlik Yönetimi Teorisini birleştirmiştir. Amabile'nin (1988) modelini iş özerkliğini içerecek şekilde genişleterek bu tür bir işyeri ortamının bireyleri daha yaratıcı olmaya nasıl ve neden teşvik ettiğini açıklamaktadır. Ayrıca, üç temel ihtiyaçtan biri olan özerkliği temsilen iş özerkliğinin tatmin edilmesinin yaratıcılığı artırabileceğini göstererek, Özerk Benlik Yönetimi Teorisine katkıda bulunmaktadır.

Bulgulara göre iş özerkliği yaratıcılığı pozitif yönde etkilemektedir. İki değişken arasında elde edilen doğrusal ilişki literatürde yapılan ve aralarında pozitif etki bulunan diğer çalışmalarla da örtüşmektedir (Zhang vd., 2017; Jafri, 2018; Thuan, 2020). Aracılık ilişkileri incelendiğinde ise içsel motivasyonun iş özerkliği ile yaratıcılık ilişkisinde kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Diğer bir deyiş ile yaptığı işlerin şeklini belirlemede özgür olan ve inisiyatif almasına müsaade edilen çalışanların yaratıcı davranabilmelerinin kısmen içsel motivasyon yolu ile sağlanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü otonom hisseden bireylerin tamamen kendi ilgi ve istekleri doğrultusunda çalışabilmeleri mümkün hale gelir ve rutin dışına çıkarak farklı düşünebilmenin önü açılmış olur. Söz konusu son bulgu da mevcut çalışmaları destekleyerek (Li, Li ve Chen, 2018) çalışanlara iş özerkliği sağlamanın motivasyonu artırdığı için yaratıcı sektörlerde anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu araştırma yüksek etki gücü ile içsel motivasyonun yaratıcılığın başlıca bir faktörü olduğu ve mevcut çalışmalara ek olarak pratik iş hayatı içerisinde onu artıracak koşulların yaygınlaştırılması gerektiği sonucuna varmıştır. Ancak iş ile ilgili karar vermede ve hareket etmede özgür olmanın aracısız bir şekilde tek

başına yaratıcılığı artırdığından bahsedilemez. Bu nedenle gelecek araştırmalar iş özerkliğinin veya diğer iş çevresi unsurlarının yaratıcı işler yapan kişiler üzerindeki etkilerini alternatif aracı mekanizmalar olarak açıklamaya çalışmalıdır. İkinci olarak dış çevre koşullarının nasıl iyileştirilebileceğine yönelik çalışmalar yapılabilir. Örneğin, bireyin iş arkadaşlarına veya yöneticisine yönelik algıladığı desteğin nasıl geliştirilebileceği araştırılabilir.

Kaynakça

- Alikaj, A., Ning, W., and Wu, B. (2021). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857–869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
- Allil, K., Gharib, M., Durrah, O., and Alsatouf, M. (2021). How core job characteristics impacts employees' creativity? *Quality - Access to Success*, 22(180), 116–119.
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
- Amabile, T. M. (2013). Componential Theory of Creativity. In *Encyclopedia of Management Theory* (Eric H. Ke). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n50>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., and Madsen, I. E. H. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395–405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Asplei, A. K., ... Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Ghazzawi, R., Bender, M., Daouk-Öyry, L., van de Vijver, F. J. R., and Chasiotis, A. (2021). Job crafting mediates the relation between creativity, personality, job autonomy and well-being in Lebanese nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(7), 2163–2174. <https://doi.org/10.1111/jonm.13357>
- Guo, M., Ahmad, N., Adnan, M., Scholz, M., Khalil-Ur-rehman, and Naveed, R. T. (2021). The relationship of csr and employee creativity in the hotel sector: The mediating role of job autonomy. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su131810032>
- Hackman, R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(170), 250–279. Retrieved from http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
- İplik, F. N., Topsakal, Y., and Şengül, İ. (2014). The Effects of Emotional Labor and Moderating Effect of Social Support and Job Autonomy on Retailing services employee's. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175–186. <https://doi.org/10.12812/ksms.2015.17.3.247>
- Jafri, M. H. (2018). Moderating Role of Job Autonomy and Supervisor Support in Trait Emotional Intelligence and Employee Creativity Relationship. *Vision*, 22(3), 253–263. <https://doi.org/10.1177/0972262918785960>
- Li, H., Li, F., and Chen, T. (2018). A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of Business Research*, 92(December 2017), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025>
- Oldham, G. R. (2003). Stimulating and Supporting Creativity in Organizations. In S. Jackson, A. DeNisi, & M. Hitt (Eds.) (pp. 243–273). San Francisco: Jossey-Bass.: Jossey-Bass.
- Richard W. Brislin. (1970). Back Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross Cultural Psychology*.
- Richter, A. W., Hirst, G., van Knippenberg, D., and Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational

- resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282–1290.
<https://doi.org/10.1037/a0029359>
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. (K. W. Brown, J. D. Creswell, & R. M. Ryan, Eds.). London SE1 7NX New York: THE GuilfoRd PResS.
- Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203–215.
<https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2009). *Reserach Method for Business Students Fi Fth Edition*.
- Shalley, C. E., and Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shalley, C. E., Zhou, J., and Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Thuan, L. C. (2020). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817–829. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1799>
- Tierney, P., Farmer, S. M., and Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- van den Berg, P. T. (2011). Characteristics of the work environment related to older employees' willingness to continue working: Intrinsic motivation as a mediator. *Psychological Reports*, 109(1), 174–186. <https://doi.org/10.2466/01.09.10.PR0.109.4.174-186>
- Wang, G., and Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228.
<https://doi.org/10.1177/00970302030003003>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

- Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., and Wang, D. (2017). Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x>
- Zhou, J., and George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zhou, Q., Li, Q., and Gong, S. (2019). How Job Autonomy promotes employee's sustainable development? A moderated mediation model. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11226445>

HİBRİT ÖRGÜTLERDE DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE KATKISI

Doç. Dr. Pınar GÖKTAŞ

Süleyman Demirel Üniversitesi, pinargoktas@sdu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, gozde.mert@nisantasi.edu.tr

Özet

Hibrit örgüt, bir işletmenin veya başka bir kurumun iç yapısını, belirli bir modele dayandırmak yerine, birkaç farklı örgüt modelini kullanacak biçimde tasarlamaya yönelik yeni bir yaklaşımdır. İşletmenin nitelik ve türüne göre, bu yaklaşım, söz konusu örgütün amaç ve kültürü için ideal olan sistemle ortaya çıkan, yanal ve hiyerarşik yapıların çeşitli öğelerini bütünleştirebilir. İşletmelerin hibrit örgüt yapıları strateji ve politikalarına da yön vermektedir. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak, optimum düzeyde kar elde etmek, yeni pazarlara açılarak müşteri kazanmak ve bu faaliyetlerinden optimum olacak şekilde fayda sağlamaktır. Bu kapsamda, işletmelerin yönetim süreçleri ve politikaları, pazarlama stratejileri, üretim süreçleri ve diğer unsurların verimli bir şekilde dönüştürülmesini sağlayan bir sistem olan dinamik yeteneklerin kullanılması ve bu anlayışla uluslararasılaşma sürecine dahil edilmesi işletmelerin başarı şansını artırmaktadır. Bu amaçla çalışmada, gıda sektöründe faaliyet gösteren ve franchise uygulaması olan, merkezi İstanbul'da bulunan işletmelerin yöneticilerine anket uygulanmıştır. Araştırmaya 23 firmadan 392 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda hibrit örgütlerde dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma sürecinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Hibrit Örgüt, Dinamik Yetenek, Uluslararasılaşma Süreci, Franchising, Gıda İşletmeleri*

1. Giriş

Toplumun ihtiyaçlarındaki farklılıklar, küreselleşmenin artması, paydaş beklentilerindeki değişimler, örgütlerin amaçlarında da değişime neden olmuştur. Günümüzde işletmeler kâr amacı güden yapılar olmaktan ziyade, değişen süreç ve uygulamalardaki doğal bir işleyişe hizmet eden yeni yapı ve formlara dönüşmüş durumdadır. Amaçlarına göre hibrid yapıda olan örgütler de bu yeni yapılardan biridir. Hibrit örgüt yapısı en genel anlamıyla, farklı unsurların birlikteliği şeklinde ifade edilebilir. Bu yapı tamamen farklı bir yapıdan ziyade, mevcut olan unsur ve bileşenlerin yeni bir şekilde bütünleşmesine dayanmaktadır. Örgüt kuramları incelendiğinde araştırmacılar hibrit örgütleri farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Örneğin Besharov ve Smith (2014) hibrit örgütleri iki ya da daha çok

sayıdaki örgüt biçiminin birleşmesi; Greenwood vd. (2011), çatışan taleplerin olduğu karmaşık ve belirsiz bir kurumsal çevreye sahip örgütler; Thornton, Ocasio ve Lounsbury (2012) ise birden fazla mantığın benzersiz bir şekilde bir araya getirilmesi şeklinde ifade etmektedirler.

İşletmeler rekabet avantajını koruyabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamayabilmek amacıyla temel yeteneklerine ve çevresel karmaşıklık ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda ise dinamik yeteneklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Dinamik yetenekler, üst düzey yetenek olarak da bilinmektedir. Statik/durağan bir çevre ortamında dinamik yeteneklere yatırım yapılması çok fazla bir değer yaratmamaktadır. Ancak çevresel belirsizlik, karmaşıklık ve değişen şartlar karşısında dinamik yetenekleri geliştirmek işletmelere önemli bir fayda sağlamaktadır. Özellikle uluslararası pazarlara açılan işletmeler çevresel değişimlere hızlı tepki verebilmek için dinamik yeteneklerini artırması ve mevcut olan yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir.

Bu amaçla çalışmada, hibrit örgütlerde dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma sürecindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonunda hibrit örgüt yapısında olan işletmelerde dinamik yeteneklerin ve alt boyutları olan algılama/sezme, dönüştürme ve kavrama/yakalama yeteneklerinin uluslararasılaşma sürecinde olumlu bir etki yarattığına ulaşılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde; hibrit örgütler, dinamik yetenekler ve işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri kavramsal olarak incelenmektedir.

2.1. Hibrit Örgütler

Hibrit kavramı “melez” ve “iki farklı güç kaynağının bir arada bulunması” olarak karşılık bulmaktadır (TDK, 2022). Bu kavram, çoğunlukla farklı çeşitlerin bilinçli olarak bir arada toplanarak çoğaltılmasını ifade etmektedir. Burada farklı çeşitlerin bir araya getirilmesindeki asıl neden, farklı türlerin istenilen nitelikleri bir araya getirilerek daha fazla gelişme gösteren yepyeni bir tür oluşturmaktır (Knutsson ve Thomasson, 2017). Hibrit yapıların ayırıcı nitelikleri bağlamında Ménard (2004) tarafından genel kabul edilmiş özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir. Bunlar; yasal olarak birbirinden bağımsız olup kendi aralarında iş icra eden ve ortak sahipliği bulunmayan işletmelerin birbiriyle ilgili olarak fiyat konusunda ayarlama yapmalarıyla ürün, hizmet, sermaye ve teknolojinin pay edilmesi veya değiş tokuş gerçekleştirilmesidir. Ortak unsurlar bağlamında özellikle taşeronluk sözleşmeleri, kooperatifler, ortak girişimler ve franchise oluşumlar için 3 unsur dikkat çekmektedir. Birinci unsur kaynak havuzudur. Kaynak havuzunda ilgili tarafların ortak amaç ve çıkarlar doğrultusunda bir araya geldiği çalışma ortaklığı ve birbirleriyle koordineli olarak kaynaklarını ortak şekilde kullanılmasıyla yatırım gerçekleştirmeleri ve kazançlarının birbirleri arasında paylaşımları söz konusudur. Hibrit organizasyonları belirli kılan ikinci unsur ilgili tarafların

birbirleri arasında oluşan ilişkilerine düzen veren sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerin kapsamının, yönetim organlarının işleyiş biçimine destek olucu özellikte ve ilgili tarafların gerçekleştirmiş olduğu iş birliği çeşidine göre düzenlenmesi ayrıca daimî yeni pazarlıklara açık olmayacak biçimde çerçevelenmesi faydalıdır. Üçüncü unsur ise ilgili tarafların birbirleri arasında gerçekleştirmiş oldukları rekabettir. Hibrit organizasyonlardaki rekabet ile hiyerarşik örgütlerde oluşan rekabet arasında şu noktada bir fark vardır. Hiyerarşik örgütlerde örneğin çalışanlar arasında terfi için bir rekabet oluşabilmektedir. Hibrit organizasyonlarda ise ilgili taraflar son aşamada bağımsız olarak karar alabilmekte ve ayrıca elde edilen kazançtan da pay alma hakları bulunmaktadır. Dolayısıyla hibrit organizasyonlarda pek çok farklı biçimde rekabet oluşabilmektedir. Örneğin, aynı müşteri kitlesine yönelen ve coğrafi bölümlenmiş pazarlarda yer alan birden çok imtiyazlı kurumlar arasında ya da kurumların mevcut yapıdan karı yüksek olan bir diğer yapıya göç etmesi olarak da rastlanılabilmektedir.

Yönetim kademeleri açısından hibrit yapının yönetimine ilişkin örgütsel çözümler, yönetim süreçleri ve değerler aşağıdaki Tablo 1’de alınmıştır.

Tablo 1: Yönetim Kademeleri Açısından Hibrit Yapının Yönetimi

Yönetim Kademeleri	Örgütsel çözümler	Yönetim süreçleri	Değerler
Üst yönetim	Halka açık aile işletmeciliği, merkezi kurumsal finansman ve üretim politikası, marka portföyünü genişletme veya daraltma kararları	Yönetim kurulu toplantıları; üretim, finansman, tedarikle ilgili meseleler, terfi, ödül veya ayırma kararları	İşletmenin tasarımı ve kaliteyle ilgili, marka itibarına yönelik temel değerleri
İş birimleri yönetimi	Özerk yönetim kurulu, merkezi satınalma, mağaza konsept ve marka imaj kararları, yeni pazar kararları; şirket iştiraki veya özerk distribütörlük sözleşmesi	Yönetim kurulu toplantıları, bölge temsilcisi buluşmaları, iş planları, marka, ürün koleksiyon, mağaza konseptiyle ilgili meseleler	Yaratıcı işlerde merkezi, ticari meselelerde işbirliği ve güvene dayalı yaklaşım
Coğrafi bölge yönetimi	Özerk yönetim kurulu veya distribütörlük, kendi mağazasını açma veya franchise verme kararı, ürün fiyat belirleme, mağaza yeri seçimi, koordinasyon, ticari ve hukuki işlemler	Bölge yöneticisinin idaresi, dağıtım kanallarını belirleme ve diğer lojistik meseleler, mağazalar arası iletişim, gözetim ve raporlama, eğitim faaliyetleri	İşbirliğine açık, fırsatçı olmayan, uzun süreli ve sağlıklı ticari ilişkilerin benimsenmesi
Mağaza yönetimi	Mağaza birim yöneticisi veya özerk girişimci, mağazaya yönelik ürün seçimi, personel idaresi ve müşteri hizmetleri	Mağaza konsept ve kuralları uygulama, müşteri ilişkileri, mağaza içi eğitimler, raporlama	Kazanç odaklı ancak prosedürleri takip eden yaklaşım

Kaynak: Sözüer ve Gökçen, 2011: 31

Tablo 1’de de ele alındığı üzere hibrit organizasyonların yönetilmesi hususunda, birbirleri arasında kesişim gösteren organların doğru bir şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu süreç içerisinde hibrit organizasyonların etkinliğinin sağlanması bağlamında gerekli olan değerler, yönetim süreçleri ve örgütsel çözümlerin birbiriyle uyum sağlaması güç hale gelmektedir. Bununla birlikte hibrit

organizasyon yapısına dayanak oluşturmak için özerklik ve merkezilik arasında koordinasyon ve kontrolün doğru biçimde sağlanması gerekmektedir (Mitronen ve Möller, 2003, s: 247).

2.2. Dinamik Yetenekler

Dinamik kavramı “*canlı, etkin, hareketli*” olarak; yetenek kavramı ise “*Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret*” olarak karşılık bulmaktadır (TDK, 2022). Dinamik yetenekler ile ilgili olarak farklı yazarların tanımları incelendiğinde bu kavram genellikle bir yol haritasını izleyen ve tekrar eden aksiyonları kapsamaktadır (Winter, 2003; Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007 ve Helfat vd., 2007). Dinamik yetenekler, işletmelerin yeni yeteneklerin oluşmasının sağlanması (Teece vd., 1997) ya da var olan örgütsel yeteneklerin yenileme yetenekleri (Wang ve Ahmed, 2007) olarak ifade edilmiştir. Fakat dinamik yetenekler her ne kadar stratejik değişim ile alakalı olsa da eş anlamlı olarak değerlendirilmemelidir. Başka bir deyişle dinamik yetenekler stratejik değişim oluşturulması bağlamında tek başına yeterli değildir. Dinamik yeteneklerdeki değişim, kaynak tabanının değişimi olarak belirtilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009). Ayrıca şans unsuruna dinamik yeteneklerde yer verilmemektedir. Çünkü belli bir hedefe ulaşılması bağlamında dinamik yetenekler istenerek oluşması sağlanmaktadır (Zahra, vd., 2006; Helfat vd., 2007).

Tablo 2’de Teece vd (1997) ile Eisenhardt ve Martin (2000)’e göre dinamik yetenekler tanımı, odağı, oluşumu, gelişimi, rekabet avantajı ve dinamik yeteneklerin çıktıları ele alınmıştır.

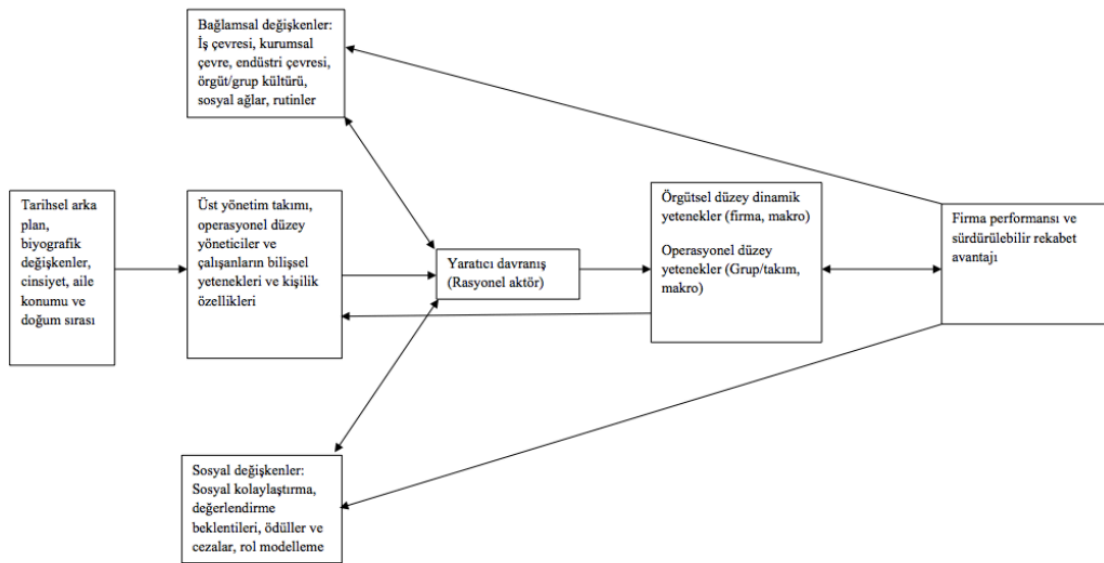
Tablo 2: Farklı Yazarlara Göre Dinamik Yeteneklerin Karşılaştırılması

Konu	Teece ve diğerleri (1997)	Eisenhardt ve Martin (2000)
Dinamik Yetenekler Tanımı	Hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek için, firmanın, iç ve dış yeterlilikleri bütünlüştürme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kabiliyeti	Kabiliyetler değil, pazarda değişime cevap vermek, hatta değişim yaratmak için gereken yöneticilerin kaynak tabanını değiştirmesi, ürün yenilemesi gibi özel örgütsel ve stratejik süreçler
Dinamik Yeteneklerin Odağı	Daha çok yüksek teknolojik değişimin olduğu çevrelerle ilgili	Daha çok yüksek teknolojik değişimin olduğu çevrelerdeki kısıtlar ile ilgili
Dinamik Yeteneklerin Oluşumu	Detaylı analitik rutinlere dayanmakta	Analitik rutinlerin yerini pazar dinamizmine bağlı olarak denenmiş basit rutinler almakta
Dinamik Yeteneklerin Gelişimi	Dinamik yeteneklerin gelişimi açısından klasik görüş, eşsiz rotadan bahsederken	Yeni görüş, uygulama, kodlama, hata yapma ve adımlama biçiminde ortaya çıkan öğrenme sistemleri tarafından şekillenen eşsiz rotayı öne sürmektedir
Rekabet Avantajı	Değerli, eşsiz, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan dinamik yetenekler sayesinde belirli koşullar altında sürdürülebilir rekabet avantajı	İkamesi bulunan, değerli, kısmen nadir, karşılığı olan, aynı sonucu veren dinamik yetenekler sonucu her türlü koşul altında sadece sınırlı bir düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı
Dinamik Yeteneklerin Çıktıları	Çıktılar tahmin edilebilir	Çıktılar pazar dinamizmine bağlı olarak tahmin edilebilir ya da edilemeyebilir

Kaynak: Şahin ve Kaplan, 2017: 111.

Tablo 2’de belirtildiği üzere dinamik yetenekler kavramına ilişkin olarak çalışmalar incelendiğinde iki yaklaşım dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki Teece ve diğerlerinin çalışması (1997) diğeri Eisenhardt ve Martin (2000)’in çalışmasıdır. Bu iki çalışma da kronolojik olarak farklı tarihlerde gerçekleşmiş olup, atıf sayısı alma bağlamında da ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte dinamik yetenekler yaklaşımına ilişkin farklı görüşleri ele almışlardır (Peteraf, vd., 2013: 1392). İşletme yöneticileri ve çalışanları bu süreç içerisinde çeşitli değişkenler ile etkileşime geçerek yaratıcı ürün ve yetenekler ile yeniden yapılanmıştır. Başka bir deyişle yeniden yapılanma sürecinde şans ve yaratıcılık faktörü de dahil olmak üzere kurumsal değişim ve yenilenmeler, değişik düzeydeki aktörler, firmalar ve bağlam arasında oluşan etkileşimleri içermektedir (Regnér, 2008). Bu bağlamda etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı yaratıcı davranışların yeni yetenek ve ürünlere etkisini açıklamada alternatif bir bakış açısı sunmaktadır. Şekil 1’de dinamik yeteneklerin etkileşimsel modeli ele alınmıştır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989).

Şekil 1: Dinamik Yeteneklerin Etkileşimsel Modeli



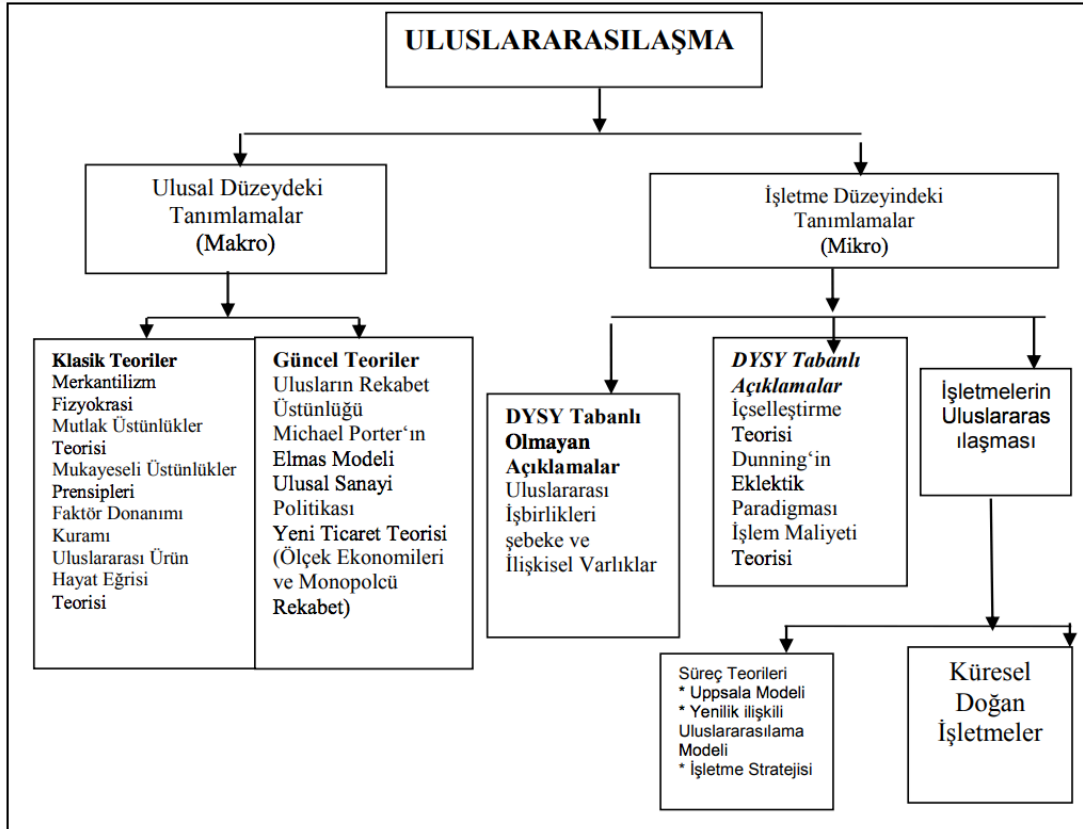
Kaynak: Bağış, 2018: 1170.

Şekil 1’de ele alınan dinamik yeteneklerin etkileşimsel modeline göre bireylerin yaratıcı davranışları üstünde bireysel, sosyal ve bağlamsal değişkenlerin etki etmelerine dikkat çekilmektedir (Woodman ve Schoenfeldt, 1989). Bu model ile sadece üst yönetime özgü olan bilişsel ve yönetimsel yeteneklerin kurum düzeyindeki yaratıcı davranışlarda ve yetenek tabanındaki dönüşümlerde yeterli olmadığı; buna karşın işletmelerin üretim, satış, araştırma ve geliştirme, pazarlama gibi orta düzey yönetici ve çalışanların da bu sürece katkı sağlayabileceği vurgulanmaktadır (Adner ve Helfat, 2003; Teece, 2007; Helfat ve Peteraf, 2015).

2.3. Uluslararasılaşma Süreci

Uluslararasılaşma, kurumların uluslararası gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlere katılım süreci olarak ifade edilmiştir (Welch ve Luostrainen, 1988). Kurumların uluslararasılaşmaya yönelmesini sağlayan pek çok etken bulunmaktadır. Bunlar içsel dışsal sebepler, itici çekici sebepler ve reaktif proaktif sebepler olarak ele alınabilmektedir (Gödekmerdan, 2012: 7). Bir başka yazara (Mutlu, 2008) göre ise kurumların uluslararasılaşmasındaki en önemli faktörler kar ve istikrar olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla hızla artan rekabet karşısında kurumların daha fazla kâr elde edebilmeleri, büyüebilmeleri ve kurumların varlığını sürdürebilmeleri açısından uluslararasılaşma sürecine dahil olmaktadır (Akben, 2014: 17). Ayrıca küreselleşme ile birlikte uluslararasılaşma sürecinin hız kazanması işletmeler bağlamında çeşitli fırsatları barındırdığı gibi aynı zamanda tehditlere de maruz bırakmaktadır. İşletmelerin var olabilmesi açısından hızla değişim gösteren fırsat ve tehditleri göz önüne alarak piyasada rekabet avantajı elde etmeleri sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmeler doğru ve etkili stratejileri hayata geçirerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Duygulu ve Eroğlu, 2006). Bu bağlamda uluslararasılaşma süreci mikro ve makro olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Şekil 2’de uluslararasılaşma yaklaşımlarının bu iki açıdan sınıflandırmasına yer verilmiştir (Haghighi ve Albayrak, 2016: 2175).

Şekil 2: Uluslararasılaşma Yaklaşımlarının Sınıflandırması



Kaynak: Haghighi ve Albayrak, 2016: 2175.

Şekil 2’de bahsedilen uluslararasılaşma yaklaşımlarının sınıflandırmasına göre mikro kapsamda işletme düzeyindeki tanımlamalar; Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı (DYSY) tabanlı olmayan açıklamalar, DYSY tabanlı açıklamalar ve işletmelerin uluslararasılaşması olarak üç başlıkta ele alınmaktadır. Bu başlıklardan işletmelerin uluslararasılaşması, küresel doğan işletmeler ve süreç teorileri olarak ayrılmaktadır. Makro kapsamda ise ulusal düzeydeki tanımlamalar klasik ve güncel olarak iki başlıkta toplanmaktadır (Haghighi ve Albayrak, 2016: 2175).

Uluslararasılaşma sürecine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde iki esas model bulunmaktadır. Bu modeller; “Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (The Uppsala Internationalization Model)” ve “Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri (The Innovation-Related Internationalization Models)”dir (Çubukçu, 2015: 21). Bu iki geleneksel modelde de uluslararasılaşma sürecinin aşamalı şekilde uygulanması gerektiği belirtilmektedir. Bir diğer model olan Ağ Network teorisi ise geleneksel modellerin gelişen yenilik ve değişimleri izah etmede yetersiz kalması sonucu ortaya çıkmıştır. Ağ modeline göre kurumlar gerçekleştirmiş oldukları uzun vadeli ilişkiler neticesinde uluslararası piyasalarda da iş birliği içinde oldukları kurumların imkanlarından da yararlanabilmeleri öngörülmektedir. Küresel doğan işletmeler yaklaşımına göre ise işletmeler kurulum sürecini tamamlar tamamlamaz veya tamamladıktan sonra uluslararası piyasalarda faaliyet gerçekleştirebilmektedir. Bir başka deyişle, geleneksel modellerin öne sürdüğü aşamaya dayalı uluslararasılaşma sürecine karşı olarak kurumların herhangi bir olgunlaşma sürecine dahil olmadan da uluslararası piyasalarda faaliyet gerçekleştirebileceğini alternatif bir yaklaşım olarak öne sürmektedir (Aktepe ve Çiftci, 2017:96)

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren firmaların yöneticileri örnekleme alınmış ve araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS v25 paket programı ile analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde faktör ve güvenilirlik analizleri uygulanmış ve neden-sonuç ilişkilerinin tespiti için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın temel amacı hibrit örgütlerde dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma sürecinde etkisi olup-olmadığını belirlemektir. Bu amaçla İstanbul ilinde bulunan firmaların yöneticileri ile görüşülerek veriler toplanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdadır:

H₁: Hibrit örgütlerde, dinamik yetenekler uluslararasılaşma sürecini etkiler.

H₂: Hibrit örgütlerde, algılama yeteneği uluslararasılaşma sürecini etkiler.

H3: Hibrit örgütlerde, dönüştürme yeteneği uluslararasılaşma sürecini etkiler.

H4: Hibrit örgütlerde, kavrama yeteneği uluslararasılaşma sürecini etkiler.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dört soru yöneltilmiştir. Ayrıca firmanın hibrit örgüt olduğunu belirlemek için franchise uygulamasının olup-olmadığına yönelik de ifade bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde yöneticilerin dinamik yetenekler ile ilgili düşüncelerini belirlemeye yönelik, Teece'in (2007) çalışmasında geliştirdiği ve üç boyut ve 14 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert sisteminde olup, olumsuzdan olumluya doğru (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmektedir.

Anket formunun üçüncü bölümü uluslararasılaşma süreci ile ilgilidir. Uluslararasılaşma ölçeği için Gallo ve Pont (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert sisteminde olup, olumsuzdan olumluya doğru derecelendirilmektedir (1=Hiç etkili değil, 2=Etkili değil, 3=Ne etkili ne etkisi, 4=Etkili, 5=Çok etkili).

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da franchise veren gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların yöneticileri oluşturmaktadır. Ekonomist'in her yıl iki defa yaptığı "Franchising 100" araştırmasında franchise vererek büyüyen 100 şirketin bulunduğu listede gıda alanındaki firmalar incelenmiş ve merkezinin İstanbul'da olduğu kurumlar belirlenmiştir. Bu firmalardan 25 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Böylelikle araştırmanın örneklemini 23 firmadan 392 kişi oluşturmaktadır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Demografik Özellikler (n=392)

Gruplar	n	%	Gruplar	n	%
Eğitim Düzeyi			Cinsiyet		
Lisans	225	57,4	Kadın	140	35,7
Yüksek Lisans	125	31,9	Erkek	252	64,3
Doktora	42	10,7			
Yaş			Kurumdaki Deneyim Süresi		
31-35	20	5,1	6-10 yıl	185	47,2
36-40	41	10,5	11-15 yıl	26	6,6
41-45	120	30,6	16-20 yıl	75	19,1
46 ve üzeri	211	53,8	21 yıl ve üzeri	106	27,0

5. Bulgular

Bu bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği, normal dağım analizi, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğinin KMO değeri 0,928, Bartlett küresellik testi 0,50 üzerinde ve anlamlıdır ($p < 0,05$). Analiz sonucunda ölçeğin 3 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar dönüştürme, algılama/sezme ve kavrama/yakalama yetenekleri olarak belirlenmiştir. Toplam açıklanan varyans oranı %75,9'dur. Analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Açıklayıcı Faktör Analizi – Dinamik Yetenekler Ölçeği

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklama Yüzdesi
Dönüştürme	Şirketimizde planlanan değişikliklere ilişkin kararlar tutarlı bir şekilde alınmaktadır.	,838	28,040
	Geçmişte, değişiklikleri uygulama konusunda gücümüzü gösterdik.	,830	
	Şirketimizde günlük işlerin yanında değişim projeleri de uygulamaya konulabilmektedir.	,820	
	Öngörülemeyen kesintiler oluştuğunda bile şirketimizde sürekli değişim projeleri görülür.	,807	
	Net sorumlulukların tanımlanmasıyla, şirketimizdeki değişiklik planlarını başarıyla uygulamaktayız.	,768	
Algılama / Sezme	Şirketimiz sistematik olarak mevcut piyasa durumu hakkında bilgi araştırması yapar.	,823	25,354
	Şirketimiz her zaman rakiplerimizin faaliyetlerini takip eder.	,787	
	Bir şirket olarak yeni bilgilere nasıl erişeceğimizi bilmekteyiz.	,765	
	Firmamız mevcut piyasa durumu konusunda günceldir.	,727	
	Şirketimiz piyasadaki en iyi uygulamaları bilmektedir.	,712	
Kavrama / Yakalama	Şirketimiz, hangi yeni bilgilerin kullanılabileceğini bilmektedir.	,815	22,557
	Şirketimiz dışarıdan gelen yeni bilgilerle hızla ilişki kurabilir.	,806	
	Firmamız yeni teknolojik bilgileri süreç ve ürün inovasyonuna dönüştürebilmektedir.	,795	

	Güncel bilgiler yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine olanak sağlar.	,731	
--	--	------	--

Uluslararasılaşma ölçeğinin KMO değeri 0,948, Bartlett küresellik testi 0,50 üzerinde ve anlamlıdır ($p<0,05$). Analiz sonucunda ölçeğin tek boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyans oranı %66,5'tir. Analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Açıklayıcı Faktör Analizi – Uluslararasılaşma Ölçeği

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklama Yüzdesi
Uluslararasılaşma	Uluslararası piyasalardaki ikame malların tehdidi	,856	28,040
	Tek bir ülke ve sisteme bağımlı kalmayarak finansal riskleri azaltma isteğı	,846	
	İhracat organizasyonu yapan kuruluşların bulunması	,842	
	İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerine yeni pazar bulma eğilimi	,840	
	Uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları	,838	
	İşletmenin mal ve hizmetleriyle ilgili ulusal pazarlardaki talebin doyması	,826	
	Yönetim takımlarının uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutumları	,817	
	Uluslararası pazarlardaki döviz kurları ve yüksek faiz oranları	,810	
	Aile işletmelerinin uluslararasılaşması için verilen teşvikler	,800	
	Yerel ve ulusal piyasalardaki rakiplerin güçlü olması	,791	
	Ev sahibi ülkenin benimsediğı ekonomik sistem	,795	
	Dil konusundaki güçlükler	,780	
	Ödemeler konusundaki riskler	,767	

Faktör analizleri sonunda boyutları belirlenen ifadeler birleştirilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Dinamik yetenekler ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,941; algılama/sezme yeteneğinin 0,901; kavrama/yakalama yeteneğinin 0,900; dönüştürme yeteneğinin 0,932 ve uluslararasılaşma ölçeğinin ise 0,958 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, literatürde kabul edilen 0,60 alt limit kriterini sağlamaktadır (Kalaycı, 2009: 405). Bu sonuçlara göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derece içsel tutarlılığı olduğu saptanmaktadır.

5.2. Normal Dağılım Analizi

Ölçek ve boyutların normalliği basıklık ve çarpıklık değerleri ve P-P Plot grafikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Basıklık değerinin ± 2 , çarpıklık değerinin ise ± 1 arasında olması, dağılımın normallikten aşırı bir sapma göstermediği yönünde değerlendirilmektedir. Ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: Normal Dağılım Analizi

Değişkenler	Ortalama	Std. Sp.	Basıklık	Çarpıklık
Algılama / Sezme	3,72	,96	-,738	,069
Kavrama / Yakalama	3,75	,90	-,644	,175
Dönüştürme	3,81	,90	-,759	,450
Dinamik Yetenekler	3,76	,80	-,718	,321
Uluslararasılaşma	3,93	,81	-,996	1,054

Analiz sonuçlarına göre değişkenlerin normal dağılım gösterdiği ve analiz işlemlerinden parametrik tekniklerin kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmektedir.

5.3. Korelasyon Analizi

Tablo 7, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden Pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 7: Korelasyon Analizi

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.
1. Algılama / Sezme	1				
2. Kavrama / Yakalama	,648**	1			
3. Dönüştürme	,622**	,610**	1		
4. Dinamik Yetenekler	,887**	,845**	,864**	1	
5. Uluslararasılaşma	,604**	,682**	,702**	,761**	1

** $p < 0,001$

Tablo 7 incelendiğinde tüm değişkenlerin birbiriyle 0,01 güven düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Buna göre dinamik yetenekler ($r=,761$), algılama/sezme ($r=,604$), kavrama/yakalama ($r=,682$) ve dönüştürme ($r=,702$) uluslararasılaşma süreciyle doğru orantılı ve pozitif olarak ilişkilidir.

5.4. Regresyon Analizi

Uluslararasılaşma bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır. Uluslararasılaşma bağımlı değişkeni ile aralarından ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler - algılama/sezme, kavrama/yakalama, dönüştürme ve dinamik yetenekler- modele dahil edilerek regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 8: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Std. Reg. Katsayısı	t	p
Algılama / Sezme	,951	7,561	,000
Kavrama / Yakalama	,264	3,937	,000
Dönüştürme	,303	4,253	,000
Dinamik Yetenekler	,275	2,606	,010
$R^2 = ,602$ $F = 196,014$ ($p = 0,0000$)			
US = (0,951) * Algılama + (0,264) * Kavrama + (0,303) * Dönüştürme + (0,275) * Dinamik Yetenekler			

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri 196,014 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle kurulan model istatistiki açıdan anlamlıdır. Regresyon modelinin uluslararasılaşma modeli üzerindeki değişimin %19,6'sını açıkladığı görülmektedir. Algılama/sezme yeteneği ($R = ,951$), kavrama/yakalama yeteneği ($R = ,264$), dönüştürme yeteneği ($R = ,303$) ve dinamik yetenekler ($R = ,275$) 0,05 anlamlılık düzeyinde uluslararasılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Sonuca göre H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri kabul

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada gıda sektöründe faaliyet gösteren hibrit örgütlerin dinamik yetenekleri ile uluslararasılaşma süreci arasındaki etki incelenmiştir. Bu amaçla Ocak-Mart 2022 tarihleri arasında merkezi İstanbul'da bulunan ve franchise veren işletmelerin yöneticilerine anket uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde 23 firmadan 392 kişinin cevapları değerlendirilmiştir.

Çalışmada dinamik yetenekler ve uluslararasılaşma ölçekleri kullanılmıştır. Dinamik yetenekler ölçeğinin geçerliliği incelenmiş ve 3 boyuttan oluştuğu, herhangi bir geçersiz ifadenin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu boyutlar algılama/sezme, dönüştürme ve kavrama/yakalamadır. Uluslararasılaşma ölçeği ise tek boyuttan oluşmakta ve geçersiz ifade bulunmamaktadır. Her iki ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde yüksek derecede içsel tutarlılığının olduğu saptanmaktadır. Hipotez testlerine geçmeden önce, normal dağılım analizi ile verilerin dağılımı incelenmiştir. Buna göre verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için Pearson korelasyon katsayıları incelenmiş ve dinamik yetenekler ile alt boyutlarının uluslararasılaşma süreciyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenler olan dinamik yetenekler, algılama/sezme, dönüştürme, kavrama/yakalama yeteneklerinin uluslararasılaşma üzerindeki etkisinin tespiti için regresyon analizi uygulanarak aradaki etki düzeyi incelenmiştir. Buna göre bir işletmenin uluslararasılaşma sürecinde en etkili yeteneğin algılama/sezme yeteneği olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca uluslararasılaşma sürecini

etkileyen diğ er değ işkenler ise önem sırasına göre dönüştürme ve kavrama/yakalama yetenekleri olarak belirlenmektedir. Analiz bulgularına göre dinamik yetenekler ve alt boyutlarının hibrit örgütlerde uluslararasılaşma sürecinde etkisi olduğ u tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç literatürle de örtüşmektedir. Chang (1995), Chang ve Rosenzweig (2001), Johanson ve Vahlne (1977; 1990) ve Song (2002) yaptıkları çalışmalarda; işletmelerin geçmişte deneyimlerinden öğrendiklerinin uluslararasılaşma sürecinde etkili olduğ unu ve uluslararasılaşma sürecinde başarılı olabilmeleri için işletmelerin dinamik yeteneklerini kullanması gerekliliğ inden bahsetmektedirler.

Bu araştırma, 2022 yılında gıda sektöründe franchise uygulaması olan ve merkezi İstanbul'da bulunan işletmelerin yöneticileri ile gerç ekleştirilmiştir. Çalışmanın ulusal ve uluslararası bağ lamda yapılmamış olması genelleştirilebilmesi açaşından önemli bir kısıttır. Araştırmacıların konuyu farklı sektörlerde araştırarak, örgüt kültürü, örgütsel politika ve süreçleri de inceleyerek karşılaştırma yapmaları alana katkı sağ layabilecektir.

Kaynakça

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Akben, İ. (2014). İşletmelerin uluslararasılaşma derecesinin etkileyen faktörler, uluslararasılaşma derecesi ve performans ilişkisi: bir alan çalışması. Doktora Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktepe, C. & Çiftci, H. S. (2017). E-Ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma süreci: Örnek işletme incelemesi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1),95-117.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management, *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29-49.
- Bağ ıř, M. (2018). Dinamik yeteneklerin mikro temelleri olarak etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 10(4), 1163-1185.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364- 381. doi:10.5465/amr.2011.0431
- Chang, S. J. (1995), International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry, *Academy of Management Journal*, 38 (2): 383-407.
- Chang, S. J. & Rosenzweig, P. M. (2001), The choice of entry mode in sequential foreign direct investment, *Strategic Management Journal*, 22 (8): 747-776.

- Çubukcu, B. B. (2015). Kobi'lerde uluslararasılaşma süreci ve süreci etkileyen faktörlerin belirlenmesi; TRA1 bölgesinde bir araştırma. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duygulu, E. & Eroğluer, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: bir firma uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 21 (2), 1-21.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Gallo, M. A. & Pont, C. G. (1996). Important factors in family business internationalization, *Family Business Review*, Vol.9, Issue 1, pp. 45–59.
- Gödekmerdan, L. (2012). Psikolojik mesafenin uluslararasılaşma sürecindeki rolü: Türkiye'nin ihracatı üzerine bir araştırma. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. doi:10.5465/19416520.2011.590299
- Haghigi, E. & Albayrak, M. (2016). Küresel doğan işletmeler ve uluslararasılaşma süreci. XII. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, 2173-2182.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf M., Singh H., Teece, D. & Winter S. (2007). *Dynamic capabilities understanding strategic change in organizations*. 1. Baskı, ABD: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A., (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Knutsson, H., & Thomasson, A. (2017). Exploring organisational hybridity from A learning perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(4), 430-447.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990), The mechanism of internationalisation, *International Marketing Review*, 7 (4).
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yayın, 4. Baskı
- Menard, C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, 345-376.
- Mitronen, L. & Möller, K. (2003). Management of hybrid organizations: A case study in retailing. *Industrial Marketing Management*, 32, 419-429.

- Mutlu, E. C. (2008). Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama. (Üçüncü Basım) İstanbul: Beta Basım.
- Peteraf, M., Stefano G. & Verona G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389-1410.
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a Dual Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- Şahin, K. & Kaplan, T. (2017). Kaynak tabanlı görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105-131.
- Song, J. (2002), Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investments of Japanese electronics firms in East Asia, *Strategic Management Journal*, 23 (3): 191-210.
- Sözüer, A. & Gökçen, Z. (2011). Hibrit yapıların yönetimi perakendecilikte bir örnek olay incelemesi. *Yönetim*, 22(70): 24-35.
- TDK. (2022). Türk dil kurumu sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 09.02.2022.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press on Demand.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K., (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14, 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Woodman, R. W. & Schoenfeldt, L. F., (1989). Individual differences in creativity, *Handbook of Creativity*, Springer, 77-91.

Zahra, S., Harry J. S. & Per D. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞYERİNDE GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dr. Gözde MORGÜL

Beykent Üniversitesi gozdemorgul@beykent.edu.tr

Prof. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

İstinye Üniversitesi mine.findikli@istinye.edu.tr

Özet

Araştırmanın amacı, Özdemir (2021) tarafından Türkçe' ye uyarlanan İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (İGGK), Ölçeği' ni yeniden Türkçe' ye uyarlayarak farklı bir örneklemede test etmek ve model içerisinde ölçeğin işleyişini keşfetmektir. İstatistiksel analizler sonucunda ölçeğin hem orijinal hem de uyarlanmış halinde olduğu gibi çift faktörlü yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizlerinde İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu Ölçeği' nin Cronbach Alfa katsayısı 0,92 olarak ölçülmüştür. Model ve yapı denemesi sonucunda ise yönetici desteği ile işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu (genel) arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yönetici desteğinin, İGGK ölçeğinin alt boyutu olan bilgisel dışlama üzerinde etkisinin negatif ve orta, ilişkisel dışlama alt boyutu üzerindeki etkisinin ise negatif ve yüksek olduğu bulunmuştur.

***Anahtar Kelimeler:** İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu, Yönetici Desteği*

1. Giriş

Dünyada fear of missing out (FOMO) olarak bilinen ve dilimize gelişmeleri kaçırma korkusu (GKK) olarak çevrilen kavram, son yıllarda güçlü bir fenomen haline gelerek büyük bir ilgi görmeye başlamıştır. Gelişmeleri kaçırma korkusu bireylerin içinde bulunmadıkları çevrede başkalarının ödüllendirici deneyimler yaşayabileceğine dair yaygın endişeleri olarak tanımlanmaktadır (Przybylski ve diğerleri 2013). Diğer bir ifade ile insanların, kendileri için önemli olabileceğini düşündükleri heyecan verici, içinde çeşitli fırsatları barındırabilecek gelişmelerden eksik kaldığını hissetmeleridir (Taylor, 2019). Konu ile ilgili ilk araştırma pazarlama ve marka yönetimi üzerinde yapılmış olsa da, gelişmeleri kaçırma korkusu dışlanmayı içermesi nedeni ile sıklıkla sosyal medya ağlarının kullanımı ile ilgili çalışmalarda incelenmektedir. Bu bağlamda gelişmeleri kaçırma korkusunun sosyal medya ağlarının yayılmasıyla güçlendiği de söylenebilmektedir (Göksün, 2019).

Sosyal medya ağları her türlü bilginin ve paylaşımın kısa süreler içerisinde çok sayıda kullanıcıya ulaşmasını sağlamakla beraber kullanıcılarının sürekli bir izleme ve güncelleme davranışı sergilemesine neden olmaktadır (Göksün, 2019). İnsanlar çevrelerinde olup bitenlerden habersiz

olacaklarını düşünerek endişe etmektedir. Bu endişe ve eksik hissetme duygusu sosyal medya ağlarını sıklıkla kullanan bireylerde ise daha fazla görülmektedir.

Sosyal medya dünyasında GKK iyi bilinen bir kavram olmasına rağmen, iş dünyasında ve akademide yenidir. Hatta akademik bağlamda GKK' yı işyeri bağlamında kavramsallaştıran ve ölçmeye çalışan çalışma sayısının nadirliği ise dikkat çekicidir. İşyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu çalışanların günümüz rekabetçi ortamında, işe ait değerli bilgileri elde edememe ve bununla birlikte işyerinde diğer çalışanların kuracakları yeni iş bağlantılarını ya da mevcut ilişkilerini güçlendirme fırsatlarını kaçırabileceklerinden duydukları endişe olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar işyerinde gerçekleri kaçırma korkusunun (İGKK) henüz emekleme aşamasında olduğunu ve elde edilen verilerin sınırlı kaldığını, bu nedenle ölçeğin farklı coğrafyalarda, sektörlerde ve model içerisinde çalışılmasının gerekliliğini önermektedir. (Budnick, Rogers ve Barber, 2020)

Yerel yazın incelendiğinde genel GKK ile ilgili pek çok ölçek ve araştırmaya rastlanırken, kavramı işyeri bağlamında orijinal ölçeği uyarlayan tek bir çalışmaya (Özdemir, 2021) rastlanmıştır. Buradan hareketle mevcut ölçeği tekrar Türkçe' ye uyarlayarak hem farklı bir örneklemede tekrar test etmek hem de doğrusal bir model içerisinde çalışıp çalışmayacağını kontrol etmenin kavramla ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dil geçerliliği için "İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu Ölçeği" nin (İGKK) Türkçe' ye çevirisi ve ardından geri çevirisi yapılmıştır. Çeviriler İngiliz Dili Edebiyatı ve alan öğretim üyeleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçeye çevirisi yapılırken, dildeki en uygun cümle yapısının kullanılmasına dikkat edilmiştir. İlk hali ile son çevirideki ifadeler karşılaştırılıp değerlendirilerek anlaşılabilirlik açısından en uygun ifadeler seçilmiştir. Ölçeğin son hali Tablo1'de gösterilerek, bu haliyle çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Aynı zamanda işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusunun (İGKK) model ve yapı içinde nasıl etkileşim içinde olduğunu keşfetmek amacı ile pek çok araştırmanın odak noktası haline gelen yönetici desteği ile olan ilişkileri analiz edilecektir. Kaynakları Koruma Teorisi (Hobfooll, 1989) çerçevesinde yönetici desteği bir çeşit örgütsel kaynak olarak kabul edilmektedir. Nitekim önceki araştırmalar yönetici desteğinin çalışanların algı ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini de destekler niteliktedir (Turgut, 2011). Bu bağlamda, çalışanlar yönetici desteği hissettikçe işyerindeki gerek bilgisel gerek ilişkisel gelişmeleri kaçırma korkularının azalacağı ve işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusunu daha az seviyede hissedebilecekleri düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu

Budnick ve diğerleri (2020, s.104) işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusunu “*diğer çalışanlara kıyasla, işten uzaktayken değerli kariyer fırsatlarını kaçırabileceğine dair yaygın bir endişe olarak*” tanımlamaktadır. İGKK kendini, profesyonel ilişkiler kurma, iş ile ilgili değerli bilgiler edinme, önemli kurumsal kararlara ve projelere katılma gibi deneyimleri ödüllendirme fırsatlarını kaçırma korkusu olarak kendini göstermektedir (Budnick ve diğerleri 2020). Örneğin, fiziksel olarak ofislerinden uzak kalan çalışanların, ofisteki iş ile ilgili günlük haberleri öğrenemeyeceklerinden ya da ofise gidenlerin ne türde iş bağlantıları yakaladıkları ile ilgili kaygılanmalarına neden olabilir. Bununla birlikte çalışanlar fiziksel olarak işyerlerinde bulunsalar da katılmadıkları bir toplantı ya da proje ile ilgili bilgi edinememe ya da kurulabilecek olası iş bağlantılarından doğabilecek fırsatları kaçırabilecekleri ile ilgili endişede duyabilirler (Forbes, 2016).

Bu bağlamda İGKK bilgisel dışlama ve ilişki dışlama olmak üzere iki tür değerli kariyer fırsatını kaçırma korkusundan oluştuğu savunulmaktadır. Bilgisel dışlama, çalışanların ilgili sosyal veya görev düzeyindeki önemli bilgilerden uzak kalmaları, gelişmelerden haberdar olamama endişeleri ile ilgiliyken, ilişki dışlama ise çalışanların yeni iş ilişkileri yakalama veya sürdürme fırsatlarını kaçırabileceklerini düşünerek, networklerinin olumsuz etkilenebileceğine yönelik korkuları ile ilişkilendirilmektedir (Budnick ve diğerleri 2020; Lenio, 2021). Nitekim yapılan araştırmalarda çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmelerini ve başarılı olabilmelerini sahip oldukları bilgi ve kurdukları iş ilişkileri ile pozitif yönde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Guo, Xiao ve Yang, 2012; Bozionelos ve Wang, 2016).

2.2. İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu Ölçeği

Budnick ve diğerleri (2020) ise İGKK’ nın genel GKK yapısından farklı olduğunu gösterebilmek için 10 ifade ve bilgisel dışlama-ilişki dışlama olmak üzere iki alt faktörden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Ölçeğin her iki alt faktörü kabul edilebilir güvenilirlik sınırları içerisinde olmakla birlikte bilgisel dışlama Cronbach’s Alpha= 0.93 ilişki dışlama Cronbach’s Alpha = 0.92 bulunmuştur. Ulusal alan yazınında ise Özdemir (2021) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan ölçekte ise Cronbach’s Alpha değeri bilgisel ve ilişki dışlama için 0,91 bulunmuştur.

2.3. Yönetici Desteği ve İşyerinde Günceli Kaçırma Korkusu İlişkisi

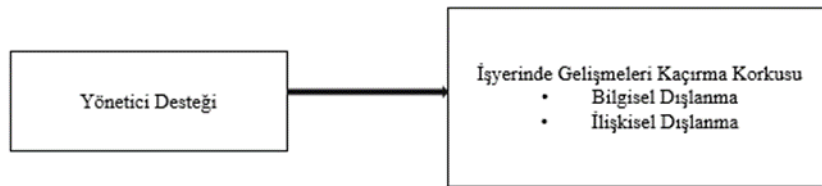
Yönetici desteği literatürde çalışanların “yöneticilerinin katkılarına değer verip vermediği ve onların refahını önemseyip önemsemediği” hakkındaki görüşleri olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger ve diğerleri 2002, s:565). Başka bir deyiş ile çalışanların yöneticilerinin kendilerine ve yaptıkları işe değer vermeleri hakkındaki duygularını kapsamaktadır.

Bu nedenle yapılan araştırmalar yönetici desteğinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin anahtar rolüne dikkat çekmektedir. Yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların örgütsel ve bireysel düzeyde olumlu duygu, algı ve iş davranışları sergilediği ortaya çıkmaktadır (Guchait ve diğerleri 2015; Hämmitg, 2017; Gordon ve diğerleri 2018). Nitekim Kaynakları Koruma Teorisi (Hobfoll, 1989) kaynakların önemine dikkat çekerek her türlü bireysel ya da örgütsel düzeyde elde edilen kaynakların çalışanlarda motivasyon, enerji, dikkat gibi olumlu yeni kaynaklar oluşturduğu savunmaktadır. Bu temel prensipten hareketle yönetici desteğini önemli ve değerli bir kaynak olarak kabul eden çalışanların, yöneticilerinden elde edecekleri destek ile (bilgiyi zamanında paylaşma, çalışanların fikirlerini alma, çalışanlar arasında ayrımcılığa engel olma, mutluluğunu önemseme vb.) gerek bilgisel gerekse ilişiksel düzeyde ortaya çıkabilecek gelişmeleri kaçırma korkuları üzerinde negatif etkisi olacağı düşünölmektedir. Mevcut araştırmalar ve KKT doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Yönetici desteğinin bilgisel dışlamayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Yönetici desteğinin İlişiksel dışlama negatif ve anlamlı olarak etkiler.

şekil 1: Araştırmanın Modeli



3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Çeviri ve Dilsel Geçerlilik

İşyerinde gerçekleri kaçırma korkusunun çeviri ve dilsel geçerliğini sağlamak amacı ile öncelikle Türkçeye çevirisi ve ardından geri çevirisi yapılmıştır. Ölçeğin çevirisi ve geri çevirisi İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe çevirisi alan uzmanları tarafından incelenerek, dildeki en uygun cümle yapısının kullanılmasına dikkat edilmiştir. İlk hali ile son çevirideki ifadeler karşılaştırılıp değerlendirilerek anlaşılabilirlik açısından en uygun ifadeler seçilmiştir. Değerlendirmeler sonrasında ölçeğe Tablo 1'deki son hali verilerek, araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin orijinal formu, 5'li Likert tipi (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) bir ölçektir.

Tablo 1: İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu

Sıra No	İşyerinde olmadığımda,
1	İşle ilgili önemli güncellemeleri kaçırabileceğimden endişeliyim.
2	İşle ilgili değerli bilgileri kaçırabileceğimden endişeliyim.
3	İşle ilgili önemli haberleri kaçıracağımdan endişeliyim.
4	İşle ilgili önemli bilgileri kaçıracağımdan endişeliyim.
5	İş'te olanlardan bi'haber olacağımdan endişeliyim.
6	Önemli iş bağlantılarını kurma fırsatını kaçıracağımdan endişeliyim.
7	Sıklıkla iş bağlantılarını güçlendirme fırsatlarını kaçırabileceğimi düşünüyorum.
8	Sıklıkla yeni iş kurma fırsatlarını kaçırabileceğimi düşünüyorum.
9	İş arkadaşlarımdan kurabileceği yeni iletişim ağı fırsatlarını kaçıracağımdan endişeliyim.
10	İş arkadaşlarımdan benim kuramayacağım iş bağlantılarını kurabileceklerinden korkarım.

3.2. Kullanılan Ölçekler ve İstatistiksel Analiz

Araştırmada veriler anket formu hazırlanarak online olarak toplanmıştır. Anket formunda İGKK ölçeğinin 10 ifadesi ile (Budnick ve diğerleri 2014), DeConinck ve Johnson' ın (2013) Eisenberger ve diğerleri tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek (1986) ölçeğinden alınan 4 ifade ile oluşturduğu yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında örneklemden elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS ile AMOS paket programları kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İstanbul' da Bankacılık Sektöründe çalışan beyaz yakalılar ve Eğitim sektöründe çalışan öğretmen ve akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma 301 kişinin verisi ile gerçekleşmiştir.

4. Bulgular

İGKK ve yönetici desteği ölçeklerinin yapısal geçerliliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

AFA analizi tek boyutlu yönetici desteği ölçeğine uygulanmış ve analiz sonucunda yönetici desteği ölçeğinin KMO değeri 0,817 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu ise $\chi^2=677,154$ ($p<0,0001$) olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma verisinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Tek boyutun toplam varyansı açıklama oranı %73,719 olduğundan analizde belirlenen tek faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Ölçeğe ait dört ifadenin faktör yükleri ise 0,900 ile 0,762 arasındadır. Ayrıca faktör analizinde öz değerlerin 1'in üzerinde olması beklenmektedir. Öz değer 2,951 olduğundan bu değer ölçeğin tek faktör üzerinden geçerliliği sağladığı söylenebilir.

Araştırma hipotezlerinin testinden önce araştırma modelinin eldeki veri seti ile uyumunu ortaya koymak adına modelin uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Yönetici desteği ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeks değerlerine göre; $cmin/df(4,197)$, CFI(0,991), NNFI(0,972),

NFI(0,988), AGFI(0,929) ve GFI(986) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir. DFA modelinin güvenilirliğine yönelik olarak ise Cronbach's alpha ve birleşik güvenirlik (CR) analizi değerleri incelenmiştir. Ölçeğin Cronbach's alpha değerinin 0,880, CR değerinin ise 0,918 olarak elde edilmiş olması ve her iki değerinde 0,70 eşik değerinden yüksek olması, genel olarak yönetici ölçeğine verilen cevapların içsel tutarlılığının yeterli düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Değişkenlerde yer alan ifadelerin birbirleri ve oluşturmuş oldukları faktörler ile ilişkisini ifade eden bir kavram olan benzeşim geçerliğinin sağlanıp sağlanmadığına ilişkin olarak CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Benzeşim geçerliğin karşılanabilmesi adına $CR > AVE$; $AVE > 0,5$ olmalıdır. Yönetici desteği değişkeni için $CR(0,918) > AVE(0,738)$ ve $AVE(0,738) \geq 0,50$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

Tablo 2'de ise araştırmanın amaçları doğrultusunda Türkçe'ye uyarlanan ve araştırma modelinin bağımlı değişkenlerini barındıran İGKK ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

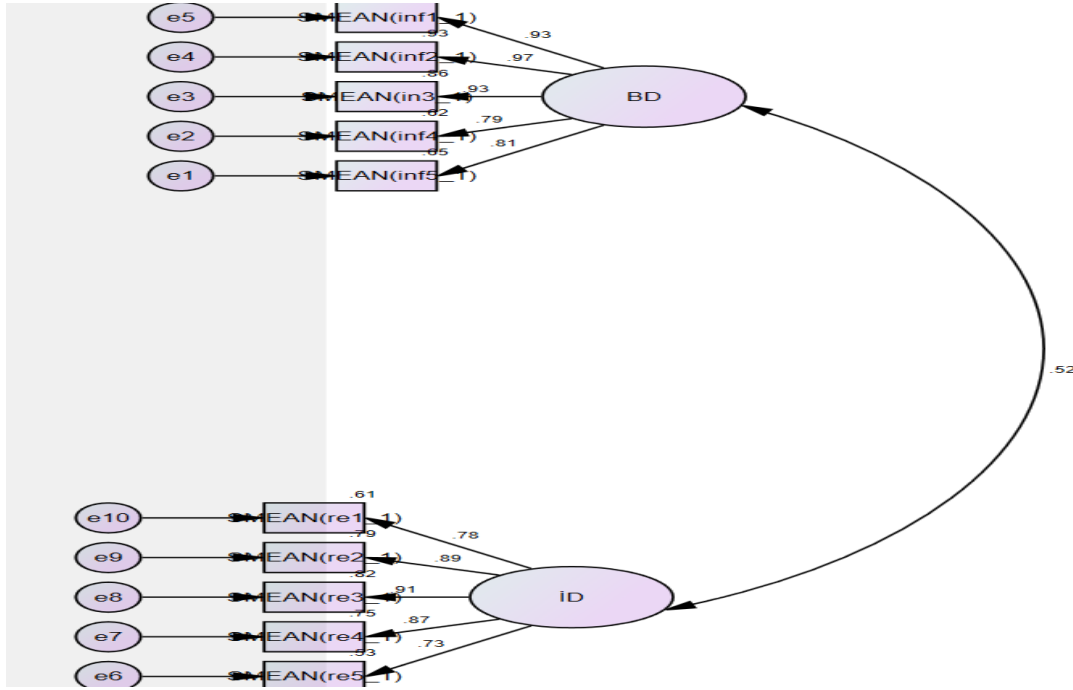
Tablo 2: İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Alt Boyutlar		Öz Değerler	Açıklanan Varyans
	İGKK-Bilgisel Dışlama	İGKK-İlişkisel Dışlama		
İGKK -Bilgisel Dışlama1	0,904		6,041	60,411
İGKK-Bilgisel Dışlama2	0,926			
İGKK-Bilgisel Dışlama3	0,909			
İGKK-Bilgisel Dışlama4	0,824			
İGKK-Bilgisel Dışlama5	0,810			
İGKK-İlişkisel Dışlama1		0,768	1,913	19,127
İGKK-İlişkisel Dışlama2		0,878		
İGKK-İlişkisel Dışlama3		0,894		
İGKK-İlişkisel Dışlama4		0,871		
İGKK-İlişkisel Dışlama5		0,769		
Toplam Açıklanan Varyans: 79,538 Kaiser-Meyer-Olkin: 0,914 Bartlett Küresellik Testi Ki kare: 2820,135 Sd: 45 p değeri: 0,001***				

Tablo 2 'deki sonuçlara göre; İGKK ölçeği 10 farklı ifade ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,914 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=2820,135$ ($p < 0,001$ ***) olarak elde edilmiştir, Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 2 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %79,538 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 2 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Ayrıca faktör analizinde Öz değerlerin 1'in

üzerinde olması beklenir. Her faktör üzerinden elde edilen öz değerlerin 1'in üzerinde olduğu görülmektedir, bu değerlerin ölçeğin 2 faktör üzerinden geçerliliği sağladığı söylenebilir.

Şekil 2: İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2’de teorik ana hatları çizilen ölçek yapısının teyidi ve doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi çıktılarına yer verilmiştir. Buna göre uyum indeks değerleri; cmin/df(2,761), CFI(0,979), NNFI(0,972), NFI(0,967), AGFI(0,902) ve GFI(940) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir. İGKK ölçeğindeki standardize edilmiş regresyon katsayı değerleri (0,73-0,97) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin ait oldukları gizli değişkenleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir açıklayıcı etki yaratıkları söylenebilir ($p < 0,01$).

İGKK ölçeğinin bir bütün olarak Cronbach’s alpha değeri 0,927 düzeyinde elde edilmiş olup, bu durumda genel olarak İGKK ölçeğine verilen cevapların içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Güvenirlik değerleri değişkenler bazında incelendiğinde, İGKK-Bilgisel Dışlama alt boyutu CR(0,943) ve Cronbach’s Apha (0,948); İGKK-İlişkisel Dışlama alt boyutu ise CR(0,921) ve Cronbach’s Apha(0,919) olmasından dolayı, modelde yer alan söz konusu değişkenlerin yeterli içsel tutarlılığı sağladığı söylenebilir. Modelde yer alan değişkenlerin benzeşim geçerliği ilişkisel dışlama değişkeni için $CR(0,921) > AVE(0,702)$ ve $AVE(0,702) \geq 0,50$ olarak saptanmıştır. Bilgisel dışlama için söz konusu değerler $CR(0,943) > AVE(0,767)$ ve $AVE(0,767) \geq 0,50$ şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla araştırma modelinin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

Tablo 3: Modele Yönelik Güvenirlik, Benzeşim/Ayrışma Geçerliği ve Korelasyon Matrisi

	CR	AVE	MSV	İlişkisel Dışlama	Bilgisel Dışlama	Yönetici Desteği
İlişkisel Dışlama	0.921	0.702	0.265	0.837		
Bilgisel Dışlama	0.943	0.767	0.265	0.515	0.887	
Yönetici Desteği	0.918	0.738	0.242	-0.492	-0.314	0.812

Tablo 3’de yönetici desteği ile bilgisel dışlama ($r = -0,314$; $p < 0,001^{***}$) ve ilişkisel dışlama ($r = -0,492$; $p < 0,001^{***}$) değişkenleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin AVE değerlerinin paylaşılan en yüksek varyans (MSV) büyük olması, modelin yeterli ayırım geçerliğine sahip olduğuna dair içgörürleri güçlendirmektedir. Ek olarak korelasyon matrisinde yer alan en yüksek faktör korelasyonu katsayısı, Bilgisel ve İlişkisel dışlama değişkenleri arasında ve 0,515 düzeyinde ortaya çıkmıştır. Bu değer 0,85’den küçük olması ise modelde yer alan değişkenleri arası ayırım geçerliliğinin sağlandığına ilişkin bir başka kanıtı teşkil etmektedir.

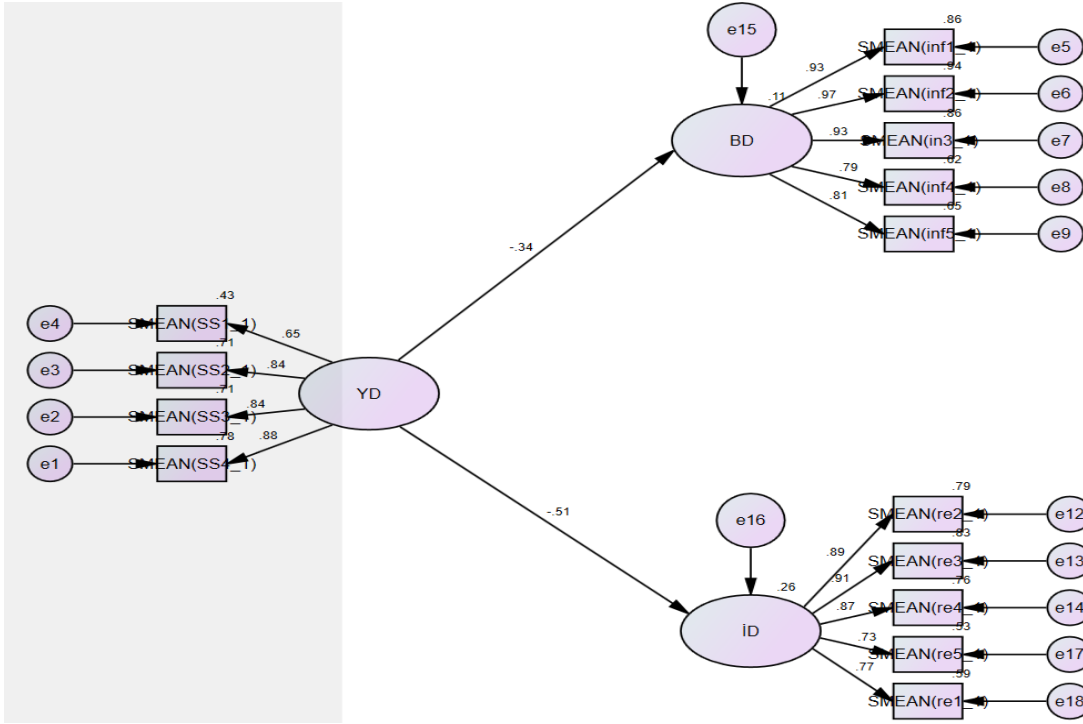
Araştırmanın modeline ilişkin hipotez testinin çıktılarına göre yönetici desteği, bilgisel dışlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, etki yönü açısından negatif ve etki gücü düzeyi ise orta düzeyde etkili olduğu görülmüştür ($\beta = 0,338$; $P < 0,001^{***}$). Benzer şekilde yönetici desteğinin ilişkisel dışlama üzerinde de anlamlı, negatif ve etik gücü açısından görece yüksek düzeyde etkili olduğu bulgusuna erişilmiştir ($\beta = 0,508$; $P < 0,001^{***}$). Bu bulgudan hareketle yönetici desteği değişkeninde gözlemlenen 1 birimlik bir artışın, ilişkisel dışlama değişkeninde 0,508 birimlik bir kayba neden olacağını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4: Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

Hipotez	Yol	Standardize β Katsayısı	Standart Hata	t	p	Sonuç
H1	Yönetici Desteği → Bilgisel Dışlama	-0,338	0,076	-5,608	0,953**	Anlamlı
H2	Yönetici Desteği → İlişkisel Dışlama	-0,508	0,071	-8,504	0,038**	Anlamlı

p<0,01** p<0,05*

Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeline ilişkin Yol Diyagramı



Bununla birlikte yapısal eşitlik modeli test sonuçlarına göre; Modelin uyum indeks değerleri; cmin/df (2,927), CFI(0,960), NNFI(0,951), NFI(0,940), AGFI(0,869) ve GFI(906) değerlerinin kabul edilir uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı belirlenen yapısal eşitlik modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada İGKK ölçeğinin bir bütün olarak Cronbach's alpha değeri 0,927 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde bilgisel dışlama alt boyutu CR(0,943) ve Cronbach's Apha (0,948); ilişkisel dışlama alt boyutu ise CR(0,921) ve Cronbach's Apha (0,919) 'dur. Özdemir (2021) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's alpha değeri 0,91, bilgisel dışlama alt boyutu CR(0,928) ilişkisel dışlama alt boyutu CR(0,914) bulunmuştur. Bu çerçevede her iki araştırmada ölçeğin güvenilirlik analizlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmada ölçek aynı zamanda model içinde denenmiş ve yapılan analizler sonucunda yönetici desteği ile hem İGKK (genel) hem de İGKK' nın alt boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. İlgili literatür çok yeni olmakla beraber ölçeğin çalışılmış olduğu orijinal makalede (Budnick ve diğerleri 2020) İGKK tek boyutta çalışılmıştır. Araştırma sonucunda aile destekli yönetici davranışının İGKK' yı (genel) negatif ve anlamlı yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bağlamda yönetici desteği ile İGKK arasındaki ilişkiye dair benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Algılanan yönetici desteğini bir kaynak olarak kabul eden çalışanlar bilgisel ve ilişkisel dışlanmayı daha az hissetmektedir.

İleriki çalışmalarda ise İGKK' nın olası öncül ve ardılları incelenerek, farklı sektörler ve yönetim kademelerinde araştırılabilir. Aynı zamanda endişe boyutunun zamanla artabileceği ya da azalabileceği öngörüsü ile boylamsal araştırmaların da yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- A.K. Przybylski, K., Murayama, C.R., DeHaan, V., ve Gladwell (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out Computers in Human Behavior, 29 (4) , 1841-1848, 10.1016/j.chb.2013.02.014 <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-018-9824-8>
- Bozionelos, N., ve Wang, L. (2006). The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment. The International Journal of Human Resource Management, 17(9), 1531-1546. <https://doi.org/10.1080/09585190600878345>
- Brislin, Richard W., Lonner Walter J., ve Thorndike Robert M, (1973). Cross- Cultural Research Methods, John Wiley – SonsPub, New York : J. Wiley
- Budnick, C. J., Rogers, A. P., ve Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. Computers in Human Behavior, 104, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106161>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002), “Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention”, Journal of Applied Psychology, Vol. 87 (3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Gordon, S., Tang, C. H. H., Day, J., ve Adler, H. (2018). Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship?. International Journal of Contemporary Hospitality Management. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565>
- Göksün, D., O. (2019). Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ve Problemler İnternet Kullanımı Arasındaki İlişki. Mersin University Journal Of The Faculty Of Education, 15(2). <https://doi.org/10.17860/mersinefd.517796>
- Guo, W., Xiao, H., ve Yang, X. (2012). An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise. Physics Procedia, 25, 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.03.148>

- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM-population Health*, 3, 393-402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. <https://psycnet.apa.org/buy/1989-29399-001>
- Lenio, L. W.. Feeling left out? How to handle FOMO in the office. (2020, June) The muse. N.D. Retrieved from <https://www.themuse.com/advice/feeling-left-out-how-to-handle-fomo-in-the-office>.
- Léonard, M. (2021). Informational propulsion of Society. In *Informational Lights from Service Science for the progression of Society* (pp. 15-32). EDP Sciences. <https://www.edp-open.org/images/stories/books/fulldl/InformationalLightsServiceScience.pdf>
- Özdemir, S. (2021). İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu: Ölçek Uyarılama Çalışması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 51-62. <https://doi.org/10.18506/anemon.761641>
- P. Guchait, S. Cho, ve J.A. Meurs (2015). Psychological contracts perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14 (3), 290-315 <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070>
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., ve Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in human behavior*, 29(4), 1841-1848. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>
- Taylor, D. G. (2019). Social media usage, İGKK, and conspicuous consumption: an exploratory study. (P. Rossi ve N. KreyDer.), *Finding new ways to engage and satisfy global customers içinde* (s. 857-858). Springer, Cham <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1711847>
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2703/35540>
- Wilding M. (2016). Career FOMO: How to Stop 'Fear of Missing Out' From Ruining Your Happiness, *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/melodywilding/2016/07/06/career-fomo-how-to-stop-fear-of-missing-out-from-ruining-your-happiness/?sh=7b8431032924>

İŞ MOTİVASYONU İLE KARIYER BEKLENTİSİ İLİŞKİSİ: X VE Y KUŞAKLARI AÇISINDAN BİR İNCELEME¹

Bilim Uzmanı Melek Gülhan SEZGİN

Antalya Bilim Üniversitesi, gulhanekinci@hotmail.com

Prof.Dr. İbrahim Sani MERT

Antalya Bilim Üniversitesi, ibrahim.mert@antalya.edu.tr

Doç.Dr. Kemal KÖKSAL

Akdeniz Üniversitesi, kemalkoksal@akdeniz.edu.tr

Özet

Kuşakların çalışma motivasyonlarının ve kariyer beklentilerinin ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlaşılması, onlara uygulanacak yönetsel araçların etkinliği açısından önem kazanmaktadır. Araştırmada çalışanların motivasyonu ile kariyer beklentileri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin X ve Y kuşağına göre değişip değişmediği incelenmiştir. Araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren bir özel bankanın 315 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testi için yapısal model analizi ve çoklu grup analizi yapılmıştır. Çoklu iş motivasyonunun dışsal motivasyon alt boyutlarından dışsal maddi etkilenmenin; içsel motivasyon alt boyutlarından ise tanımlanmış etkilenme ve içsel motivasyonun kariyer beklentisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Motive olmamanın ise kariyer beklentisini negatif ve anlamlı etkilediği görülmüştür. X ve Y kuşağı grupları açısından ilişkiler incelendiğinde X kuşağının hem içsel hem de dışsal motivasyonun kariyer beklentileri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç X kuşağının kariyer beklentilerini ya elde ettiği ya da elde etme umudunun kalmadığı dolayısıyla kariyer beklentileriyle iş motivasyonlarını ayrı değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ancak Y kuşağını, maddi olarak ödüllendirilme ve iş güvencesi; işin kişisel değerleriyle örtüşmesi ve anlamlı olması; işi yaparken heyecan duymaları, zevk almaları ve işi çekici bulmaları gibi motivasyon araçlarının kariyer beklentilerini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kuşak farklılıkları, Kariyer beklentileri, Motivasyon, Çoklu grup analizi*

1. Giriş

Çalışma hayatında işletmelerin sürdürülebilirliğini ve finansal kaynaklarını önemli derecede etkileyen unsur, çalışanların motivasyonu olarak gösterilmektedir (Kayacan, 2016). Çalışanların motivasyonunun yüksek olması, işyerinde sürdürülebilirliği ve kariyerlerinde yükselebilmesi

¹ Çalışma, Melek Gülhan SEZGİN'in "X ve Y Kuşaklarının İş Motivasyonlarının Kariyer Beklentilerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir

açısından büyük önem taşımaktadır. Bireylerin, yaşadıkları zaman diliminde ortaya çıkan sosyal etmenlerin özelliklerine göre motivasyon kaynakları geliştirmektedir (Batur ve Adıgüzel, 2014). Benzer zaman diliminde yaşayarak, benzer tarihsel olayların etkisi altında kalan ve benzer sosyal kimliği taşıyan gruplar kuşak kavramı ile anılmaktadır (Baykoz, 2021). Farklı kuşaklardan bireylerin aynı örgütte çalışması, farklı değerlere sahip bireylerin bir arada yönetilmesi sorununu da çıkarmaktadır. Farklı değerlere göre inşa edilen sosyal kimliklere sahip kuşak çalışanlarının önem verdiği unsurlar ve onları harekete geçiren güçlerin neler olduğunun tespit edilmesinin, genel olarak örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önemli olduğu değerlendirilirken, özel olarak da insan kaynakları uygulamaları bakımından kariyer yönetme ve çalışanların örgütte tutulmaları açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Kuşaklar arasındaki çalışma farklılıkları konusunda yapılan görgül çalışmalar da kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır (Şenturan, 2016; Kayacan, 2016; Saracel vd., 2016; Güner, 2019).

Çalışmada, X ve Y kuşağı çalışanlarının yoğun olarak istihdam edildiği değerlendirilen bankacılık sektöründe bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Antalya ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren özel sermayeli bir bankada görevli olan X ve Y kuşaklarından çalışanların iş motivasyonlarının kariyer beklentilerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada kuşaklar arası motivasyon ve kariyer kavramlarının alt boyutları açısından farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kuşakların yetiştikleri ortama bağlı olarak farklı değer yargılarına sahip oldukları, bu değer yargıları nedeniyle motivasyonlarının da farklılaştığı buna da bağlı olarak kariyer beklentilerinin değişip değişmediğinin tespit edilmesinin çalışanlara sunulacak kariyer seçeneklerinin belirlenmesi ve motivasyon araçlarının seçimi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kuşak Kavramı

Aynı dönem içinde yaşayan bireylerde kültür, gelenek, adet ve örf benzerlikleri söz konusudur (Rogler, 2002). Comte (1974) kuşak kavramını ilk defa kullanan araştırmacılardandır. Kuşak olgusu; farklı zaman dilimleri içerisinde teknoloji, toplum, gelenek, siyasi olay, vb. gibi unsurlardan etkilenmektedir. İnsanlar, yaşadıkları zaman dilimine göre ve bu süreçte ortaya çıkan sosyal etmenlerin özelliklerine göre motivasyon kaynaklarını geliştirmektedir (Batur ve Adıgüzel, 2014). Mannheim (1970) kuşak olgusundan söz edebilmek için bireylerin kültürlerinin aynı olması gerektiği, doğum zamanlarının aynı dönemlerde olması gerektiğini ve farklı ülkelerde aynı dönemde dünyaya gelen kişilerin, aynı kuşaktan sayılamayacağını ifade etmektedir. Bireylerin aynı kuşaktan olabilmeleri için coğrafyalarının ve sosyal konumlarının da benzerlik göstermesi gerekmektedir. Bu çalışmada, kuşak olgusu ve kuşak sınıflandırması, bireylerin aynı coğrafyada bulunmalarından çok

Comte (1974) tarafından yapılan tanıma paralel bir biçimde bireylerin aynı yıllar arasında büyümüş olmaları ve dönemin ortak değişimleri dikkate alınmaktadır.

Kuşaklar hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı yazarların benzer dönemleri farklı isimlerle andıkları görülmektedir. Bu çalışmada kuşak ayrımı yazında daha yaygın olarak kullanıldığı değerlendirilen “Gelenekselciler”, “Patlama”, “X”, “Y” ve “Z” kuşağı olarak sınıflandırılmıştır. Tablo 1’de kuşaklara göre baskın olan özellikler sunulmuştur (Deneçli, 2012).

Tablo 1: Kuşakların Sınıflandırılması

Geleneksel Kuşak 1925-1945	Patlama Kuşağı 1946-1964	X Kuşağı 1965-1979	Y Kuşağı 1980-2000	Z Kuşağı 2000 ve Sonrası
Çalışmak önemlidir	Çalışmak için yaşar	Yaşamak için çalışır	Özgüvenli	İşbirliğinden yana
Uyumlu	Uyumlu	Rekabetçi	Sorgulayıcı	Yenilikçi/yaratıcı
Otoriteye saygılı	Otoriteye saygılı	Otoriteye saygılı	Otoriteye saygılı	Otoriteye saygılı
Teknoloji kullanımı yok	Teknoloji kullanımı uzak	Teknoloji kullanımı düşük	Teknoloji kullanımı yaygın	Teknoloji ile doğup, büyüyen kuşak

Farklı kuşaktan çalışanların gelecekte ve işten beklentileri farklı olabilmektedir. Kuşakların, bir arada ve aynı amaç uğruna çalışması çatışmalara yol açabilmektedir. Aynı zamanda kuşakların ekonomik ve kariyer beklentileri arasında da farklılıklar görülebilmektedir. Patlama kuşağı bireyleri işten elde ettikleri ekonomik gelir ile motive olmaktadır. Y kuşağı bireyleri iş yerinde kariyer olanaklarını kullanma, kendilerini geliştirme, terfi alma, yükselme, ekonomik gelir farkları ile motive olmaktadır. Y kuşağı bireyleri kendilerini geliştirme odaklı iş yaşantılarını sürdürmektedir. Patlama kuşağındaki bireyler çalışma ortamında saygı görmeyi ve görüşlerine değer verilmesini istemektedir. Buna ek olarak grup çalışmalarında ya da sosyalleşmelerinde katılım göstermek yerine, davet ve isteklerin gelmesini beklemektedir (Tekin, 2015).

2.2. Motivasyon Kavramı

Bireyi harekete geçiren güç olarak tanımlanabilecek motivasyon konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların genel olarak kapsam ve süreç kuramları olarak iki başlık altında ele almak mümkündür (Küçüközkan, 2015). Kapsam kuramları bireyi motive eden unsurların neler olduğunu araştırırken süreç kuramları daha çok motivasyon sürecini incelemektedir. Kapsam kuramları arasında en çok bilinen ve yaygın olan kuramlar olarak ihtiyaçlar hiyerarşisi, ERG (varoluş, ilişki kurma ve gelişme) kuramı ve çift faktör kuramları sayılabilir. Beklenti kuramı, eşitlik kuramı ve koşullanma kuramı gibi kuramlar süreç kuramları arasında sayılabilir.

Çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurların tespiti konusunda yapılan araştırmalar kullanılabilir motivasyon araçlarını ekonomik, psikososyal ve yönetsel araçlar ile içsel ve dışsal

motivasyon araçları olarak çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır (Hotamışlı ve Fazıl, 2011) Çalışmada motivasyon araçları içsel ve dışsal motivasyon araçları olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede çalışanları motive eden unsurlar Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuram kapsamında incelenmiştir. Kurama göre örgüt politikası, çalışma koşulları, kontrol, kişiler arası ilişkiler, ücret ve sosyal güvenlik gibi unsurlar hijyen faktörleri arasındadır. Tanınma, başarı, sorumluluk, işin kendisi ve gelişme imkânı ise motive edici faktörler arasında sıralanmıştır (Herzberg ve Hamlin, 1961). Bu kapsamda çalışmada motive edici unsurlar içsel motivasyon araçları arasında, hijyenik faktörler ise dışsal motivasyon araçları olarak ele alınmıştır. Herzberg'in ulaştığı sonuçlar çalışma refah düzeyi yüksek sayılabilecek bir örneklem üzerinde ve ekonomik anlamda gelişmiş bir ülkede yapıldığı için genelleme konusunda kısıtlılıklar olduğu değerlendirilmektedir. Gelişmekte olan ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu bir ülkede ve düşük vasıflı bir örneklem üzerinde, motive etmeyen ancak motivasyona zemin hazırlayan hijyen faktörlerinin (ücret ve sosyal güvenlik gibi) içsel motivasyon araçları kadar etkili olmasa da çalışanları motive edebileceği değerlendirilmiştir. Dolayısıyla içsel motivasyon unsurları olarak motive edici faktörler, dışsal motivasyon araçları olarak da hijyen faktörleri değerlendirilmiştir.

2.3. Kariyer Kavramı

Yönetimsel bakımdan, kariyer olgusu 1700'lü yıllarda kamu hizmeti aracılığıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Kariyer, meslek hayatında ilerleme, kendini geliştirme, çalışma hayatındaki pozisyonu gibi anlamlar taşımaktadır. Çalışma hayatında yer alan kişilerin kariyer sahibi olabilmesi için kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmesi ve eğitimlerini güncel olarak sürdürmesi gerekmektedir (Aytaç, 2005).

Kariyer kavramının kendi içerisinde farklı bileşenleri bulunmaktadır. Kariyer olgusunun bileşenleri, bireylerin çalışma yönünü farklı yönlerde değiştirebilmektedir. Söz konusu bileşenler, kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme olarak sıralanabilir.

Kariyer planlaması kişilerin çalıştıkları alanda güncel gelişmeleri takip etmesi, yeniliklere açık olması ve eğitimler alması, becerilerini ve potansiyelini tamamlaması kavramlarını geliştirirken, bulunduğu pozisyonda yükselmesinin planlaması olarak ifade edilmektedir. Kariyer planlaması; bireylerin çalıştıkları kurum ve işletmelerde tam potansiyelini kullanabilmesi ve işleyişin düzenli bir şekilde devam etmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin verimliliğini artırabilmesi ve durumlarının stabilitesini koruması için çalışanlarının kariyer planlarına yardım etmesi önemlidir. Kariyer yönetimi, kariyer planlaması ile doğru orantılı gelişmektedir. Kişiler iş hayatlarında koydukları hedefleri ve görevleri gerçekleştirmek amacıyla planlama yapmaktadır. Bu planlamanın sürecinin kontrol edilmesi ve hedefe ulaşırken, karşılaştıkları engellere karşı fikir üretmesi gerekmektedir. Bu sürecin toplamında kariyerin yönetimi sağlanmaktadır. Kısaca bireylerin çalışma hayatındaki

pozisyonları, terfileri, sorumlulukları, görevleri gibi kavramlar kariyer yönetimini oluşturmaktadır. Ayrıca kariyer yönetimi, işletmelerin ve kuruluşların çalışanlar üzerinde yaptığı yatırımlar olarak da görülebilmektedir. Kariyer geliştirme olgusu; “kariyer planlaması” ve “kariyer yönetimi” kavramları ile bağlantılı şekilde belirlenmektedir. Kişilerin kariyerini planlaması ve yönetmesi, gelişmesi ve bulunduğu pozisyonda ilerlemesi ile aynı orantıda seyretmektedir. Buna ek olarak işletmelerin vasıflı personellere ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışan ve işletme arasında sürdürülen birlik ile söz konusu ihtiyaç giderilebilmektedir (Dündar, 2015).

Çalışan kişilerin kariyerlerini geliştirmesi için potansiyellerini gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte kişilerin uzman oldukları alanda sürekli eğitim alması ve gereksinimlerini tamamlaması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların ve işletmelerin çıkarlarının aynı olması gerekmektedir. Kariyer geliştirme sürecinde çalışanların kendi bilgilerini ve becerilerini işletmelerinde göstermeleri önem taşımaktadır. Bu sayede kariyer basamaklarında emin adımlarla ilerlemesi mümkündür (Çalık ve Ereş, 2006: 82).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmacılar, çalışanların kariyer beklentilerinin nasıl oluştuğunu inceleyerek birtakım teoriler geliştirmişlerdir. Dessler (1988) Holland’ın geliştirmiş olduğu meslek tercih modeline göre, verimliliğinin artırılmasında çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasının ve kişiliğin öneminden bahsetmiştir. Modelde altı farklı kişilik tipi sayılarak bu kişilik tiplerine göre kariyer beklentileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Edgar Schein (1978) geliştirmiş olduğu kariyer çapaları modelinde birey motivasyonun onların tutum ve davranışlarını belirleyen önemli bir unsur olduğu ifade etmiş ve bireylerin kariyerlerini geliştirmede ihtiyaçların ve motivasyonun önemini vurgulamıştır. Ryan ve Deci (2000) kişilerin sahip olduğu değerlere göre farklı motivasyon kaynaklarından etkilendiğini ve örgütlerde uygulanan motivasyon araçlarının (örn. içsel ve dışsal) etkisinin çalışanların sahip oldukları değerlere göre farklılık gösterebildiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, bireylerin sahip olduğu değerler, kariyer hedeflerine atfettikleri önemi dolayısıyla da kariyer beklentilerini etkilemektedir (Schein, 1978). Edinsel (2018) çalışan motivasyonu ile kariyer hedefleri arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çevik ve Deniz (2021) yaptıkları görgül çalışmada motivasyon ve kariyer algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve bu değişkenlere yönelik algıların demografik değişkenlere göre farklılaştığını tespit etmişlerdir.

Sonuç olarak bu çalışmada bireylerin farklı motivasyon kaynaklarından (içsel ve dışsal) farklı derecede etkilendikleri ve bu motivasyonlarının kariyer beklentilerini etkilediği değerlendirilmektedir. Aynı zamanda motivasyon ile kariyer beklentileri arasındaki bu ilişkinin kuşaklara göre (araştırma kapsamında sadece X ve Y kuşağı ele alınmıştır) farklılaştığı düşünülmektedir. Nitekim çalışanların önem verdiği değerler büyüdükleri dönemdeki hâkim olan

değerlere göre şekillenmekte ve bu anlayışın, motivasyona ve kariyere bakış açılarını etkilediği değerlendirilmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan ve görgül çalışma sonuçlarından yola çıkarak araştırmanın iki temel hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Çalışan motivasyonu kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.

H2: Çalışan motivasyonunun kariyer beklentisi üzerindeki etkisi X ve Y kuşaklarına göre anlamlı bir şekilde farklıdır.

3. Araştırmanın Yöntemi

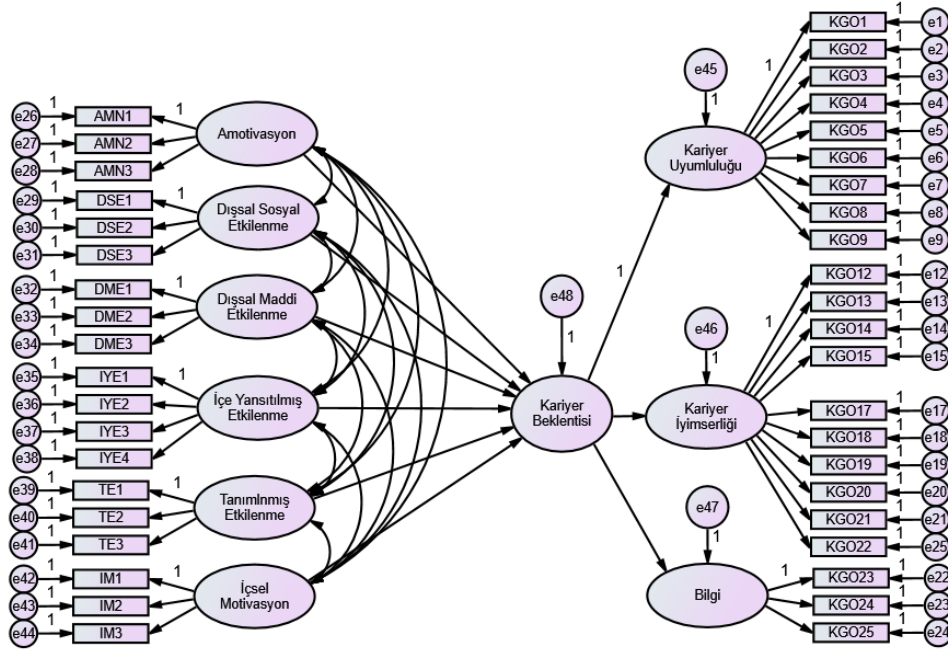
Çalışmada veri elde etme yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri olan kariyer geleceği ve iş motivasyonunu belirlemeye yönelik katılımcı algıları beşli Likert ölçeği kullanılarak tespit edilmiştir. Çalışmanın modeli iki ölçekten oluşmaktadır. Ölçekler sırasıyla “Kariyer Geleceği Ölçeği” ve “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” dir. Katılımcılara, ölçekler uygulanmadan önce sosyo-demografik özelliklerini belirleyici sorular yöneltilmiştir. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutlarına göre birinci ve ikinci hipoteze alt hipotezler (Tablo 2) oluşturulmuştur.

Tablo 2: Araştırmanın Alt Hipotezleri

Sıra Nu.	Hipotez Nu	Hipotezler
1	H1	İşyeri motivasyonu kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
2	H1a	Motive olmama kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
3	H1b	Dışsal sosyal etkilenme kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
4	H1c	Dışsal maddi etkilenme kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
5	H1d	İçe yansıtılmış etkilenme kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
6	H1e	Tanımlanmış etkilenme kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
7	H1f	İçsel motivasyon kariyer beklentisi ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
8	H2	Kuşak farklılıkları işyeri motivasyonunun kariyer beklentisi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.
9	H2a	Kuşak farklılıkları motive olmamanın kariyer beklentisi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.
10	H2b	Kuşak farklılıkları dışsal sosyal etkilenmenin kariyer beklentisi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.
11	H2c	Kuşak farklılıkları dışsal maddi etkilenmenin kariyer beklentisi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.
12	H2d	Kuşak farklılıkları içe yansıtılmış etkilenmenin kariyer beklentisi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.
13	H2e	Kuşak farklılıkları tanımlanmış etkilenmenin kariyer beklentisi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.
14	H2f	Kuşak farklılıkları içsel motivasyonun kariyer beklentisi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren özel sermayeli bir bankada istihdam edilen 1960-1980 yılları arasında doğan X Kuşağı çalışanları ile 1980-2000 yılları arasında doğan Y Kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri 7 Nisan 2022 ve 18 Mayıs 2022 tarihleri arasında elde edilmiştir. Katılımcıların ankete katılabilmesi için bankada çalışma zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 420 kişiye anket formu elektronik posta ve whatsapp uygulaması aracılığıyla gönderilmiştir. Ankete toplam 315 kişi katılım sağlamıştır. Katılımcılara anketle birlikte onam formu da gönderilmiş olup, katılımın tamamen gönüllü olduğu, hiçbir şekilde katılımcıların kimliklerini açığa çıkaracak bilginin istenmediği ve istenilen herhangi bir aşamada çalışmaya katılmaktan vazgeçebileceği açıklanmıştır.

Örneklemdaki katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcıları Demografik Özellikleri

Değişken	Sıklık	Yüzde	Değişken	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet					
Kadın	181	57,5			
Erkek	134	42,5			
Toplam	315	100			
Eğitim			Deneyim		

Lise	8	2,5	1 yıldan az	6	1,9
Yüksekokul	15	4,8	1-5 yıl arası	57	18,1
Lisans	251	79,7	6-10 yıl arası	42	13,3
Lisansüstü	41	13,0	10 yıldan fazla	210	66,7
Toplam	315	100	Toplam	315	100
Çalıştığınız Pozisyon			Kaçıncı işyeri		
Bölge müdürü	3	1,0	1. işyeri	115	36,5
Gişe	19	6,0	2. işyeri	80	25,4
Güvenlik görevlisi	4	1,3	3. işyeri	63	20,0
Müdür	64	20,3	4. işyeri	29	9,2
SDY	29	9,2	5. işyeri	9	2,9
Yetkili	51	16,2	6. işyeri	19	6,0
Yönetmen	145	46,0	Toplam	315	100
Toplam	315	100	Bağlı olunan birim		
			Şube	199	63,2
			Bölge	39	12,4
			Genel müdürlük	77	24,4
			Toplam	315	100

3.2. Ölçekler

3.2.1. Kariyer Geleceği Ölçeği

Katılımcıların kariyer beklentilerini tespit etmek amacıyla Rottinghaus, Day ve Bargen (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Kalafat (2012) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar kariyer uyumluluğu (11 ifade), kariyer iyimserliği (11 ifade) ve iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi (üç ifade-bundan sonra bu boyut sadece bilgi olarak anılacaktır) boyutudur. Ölçekteki 25 ifadeden alınan yüksek puanlar ilgili boyuttaki algıların yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin orijinal versiyonunun iç tutarlılığı kariyer uyumluluğu boyutu için 0,85, kariyer iyimserliği için 0,87 ve bilgi boyutu için 0,73 olarak tespit edilmiştir. Türkçe uyarlamasında ise sırasıyla, 0,83, 0,82 ve 0,62 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tamamı için ise 0,88 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

Katılımcıların iş motivasyonlarını ölçmek amacıyla Gagne ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek altı alt boyut ve toplam 19 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal formunda içsel tutarlılığının 0,71 ile 0,86 arasında değiştiği, Türkçe uyarlamasında ise 0,72 ile 0,80 arasında değiştiği ifade edilmiştir. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin boyutları farklı motivasyon

kaynaklarını göstermesi nedeniyle, boyutların ortalamaları toplanarak tek bir motivasyon ortalaması elde edilmemiştir. Dolayısıyla analizlerde altı alt boyut olarak ele alınmıştır.

3.3. Analiz Strateji

Veri toplama yönteminde öz bildirim anketleri kullanılması ve verilerin tek bir zaman aralığında elde edilmesi ortak yöntem varyans (OYV) problemine neden olabilmektedir. (Podsakoff et al., 2003). OYV problemi Harman tek faktör analizi ile kontrol edilmiştir. Bunun için araştırmada bulunan toplam 44 ifade tek bir faktörde toplanmış (açıklanacak faktör sayısı bire sabitlenmiş) döndürme yapılmadan, en çok olabilirlik yöntemi ile faktör analizi çalıştırılmıştır. Analiz sonucunda tüm ifadelerin toplam varyansın %44,63'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç kritik değerin altında kaldığından çalışmada OYV probleminin olmadığı değerlendirilerek ileri analizlere geçilmiştir.

Araştırmada hipotezlerin test edilmesinde en çok olabilirlik yöntemi ile regresyon modeli kullanılacağı için regresyonun temel varsayımları (normal dağılım, bağımlı ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir korelasyon olması ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olmaması) test edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve değişkenler arasında anlamlı/anlamsız ve negatif/pozitif korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 6). Araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiler SPSS programında temel bileşenler analizi yöntemi ile regresyon analizi yapılarak kontrol edilmiştir. İlk olarak bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonları incelenerek yüksek düzeyde anlamlı ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir. Boyutlar arasındaki bazı korelasyonların anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde (örneğin $r = 0,723$, $p = 0,000$) olduğu görülmüştür. Bazı bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların ise düşük düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonlar nedeniyle varyans genişletme (VIF) ve koşul (condition) indeksleri (CI) kontrol edilmiştir. VIF değerlerinin 1,558 ile 2,517 arasında değiştiği; en yüksek CI değerinin ise 21,023 olduğu tespit edilmiştir. Kline (2011) VIF değerlerinin 10'dan yüksek olması ve CI değerlerinin 30'dan büyük olmasının yüksek çoklu bağıntıyı işaret ettiğini ifade etmektedir. CI değerinin 10'dan yüksek olması bazı boyutlar arasındaki yüksek korelasyon orta düzey çoklu bağıntı problemini işaret etmektedir. Bu orta düzey çoklu bağıntının regresyon analizi sonuçlarının güvenilirliğini düşürecek seviyede olmadığı değerlendirilmiştir (Kline, 2011).

Verilerin normal dağılımı için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, hataların dağılımının normal olup olmadığı histogram ve P-Plot grafikleri ile kontrol edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde çarpıklık değerlerinin -1,885 ile 1,534 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,585 ile 4,458 arasında değiştiği görülmüştür. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri kritik değerlerin altında kalması ve hataların dağılımının normal dağılıma uyum göstermesi nedeniyle verilerin dönüşümü yapılmadan normallik varsayımının sağlandığı kabul edilerek ileri analizlere geçilmiştir.

Ölçüm modelinin yapı geçerliliği bileşim ve ayrışım geçerlilikleri ile güvenilirliği ise yapı güvenilirliği (construct reliability- CR) ve içsel tutarlılık katsayısı ile kontrol edilmiştir. Yapı geçerliliği kapsamında DFA yapılmış ve faktör yüklerinin anlamlılığı ve katsayıları incelenmiştir. Kariyer geliştirme ölçeğinin 10 ve 11. ifadelerinin katsayılarının anlamsız olduğu, ayrıca 16. ifadenin faktör yükünün kritik değer olan 0,70'in altında kaldığı, geriye kalan ifadelerin faktör yüklerinin anlamlı olduğu ve kritik değer üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre 10, 11 ve 16. ifadeler analizlerden çıkarılmıştır. AVE, MSV, CR sonuçlara göre ölçüm modelinin genel olarak bileşim ve ayrışım geçerliliğinin olduğu ifade edilebilir (Henseler ve ark., 2015; Hu ve Bentler, 1999). DFA sonuçları ölçüm modelinin veri setine iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 4: AVE, CR, MSV ve HTMT Değerleri

	CR	AVE	MSV	AMN	DSE	DME	IYE	TE	IM	KGO
AMN	0,930	0,816	0,290	0,903						
DSE	0,948	0,860	0,290	(0,546)	0,927					
DME	0,929	0,815	0,458	(0,142)	(0,030)	0,903				
IYE	0,957	0,848	0,340	(0,181)	(0,126)	(0,591)	0,921			
TE	0,949	0,862	0,626	(0,222)	(0,149)	(0,689)	(0,535)	0,929		
IM	0,944	0,851	0,626	(0,395)	(0,205)	(0,581)	(0,570)	(0,778)	0,923	
KGO	0,948	0,858	0,422	(0,333)	(0,207)	(0,565)	(0,407)	(0,643)	(0,604)	0,926

Koyu değerler: AVE değerlerinin karekökü, (Parantez içi): HTMT sonuçları, KGO: Kariyer gelişim ölçeği, AMN: Motive olmama, DSE: Dışsal sosyal etkilenme, DME: Dışsal maddi etkilenme, IYE: İçte yansıtılmış etkilenme, TE: Tanımlanmış etkilenme, IM: İçsel motivasyon, CR: Yapı geçerliliği, AVE: Ortalama açıklanan varyans, MSV: Ortalama paylaşılan varyans, HTMT: Hetotrait-monotrait

4. Bulgular

4.1. Ölçüm Değişmezliği

Çalışmada kuşak farklılığı olarak X ve Y kuşaklarının işyeri motivasyonunun kariyer beklentilerinde farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmektedir. Böyle bir analizin yapılabilmesi için ilk olarak ölçüm modelinin her iki alt grupta da aynı yapıyı ölçtüğünün doğrulanması gerekmektedir. Çoklu grup analizinde farklı yaklaşımlar uygulanırsa da yazında en çok kullanılan değişmezlik türü olarak biçimsel (configural) ve ölçme değişmezliğinin (metrik, skalar ve hata değişmezliği) kontrol edildiği görülmektedir (Meredith, 1993). Ölçüm değişmezliği test etmek amacıyla sırasıyla biçimsel, metrik (zayıf değişmezlik), skalar (güçlü değişmezlik) ve hata varyansları (katı değişmezlik) incelenmiştir. Analiz sonucunda gruplar arasında skalar değişmezlik olduğu doğrulanmış fakat hata varyanslarının gruplar arasında değişmediği doğrulanmamıştır. Meredith (1993) skalar değişmezliğinin

sağlanmasının grup analizi için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Değişmezlik analizi sonucunda ulaşılan uyum değerleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Ölçüm Modeli Değişmezlik Değerleri

Model	$\chi^2(df), p$	CFI	RMSEA	NFI	$\Delta\chi^2(\Delta df), p$	Δ CFI
Biçimsel değişmezlik	2187(1486), p<0,05	0,958	0,039	0,882	-	-
Metrik değişmezlik	2234(1527), p<0,05	0,958	0,038	0,879	47,13(41), p>0,05	0,00
Skalar değişmezlik	2249(1550), p<0,05	0,958	0,038	0,878	14,60(23), p>0,05	0,00
Hata değişmezliği	2301(1581), p>0,05	0,957	0,038	0,875	52,53(31), p<0,05	0,01

4.2. Kontrol Değişkenleri

Yapısal model analizine geçilmeden önce demografik değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan fark testleri sonucunda araştırmanın bağımlı değişkeni üzerinde sadece çalışılan pozisyonun anlamlı bir etkisi olduğu diğer demografik özelliklerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışılan pozisyonun kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmesine karar verilmiştir.

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalama, ortalamadan sapmalar, korelasyonlar ve içsel tutarlılık katsayıları incelenmiştir (Tablo 6). Sonuçlara göre çok boyutlu motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından motive olmama ve dışsal sosyal etkilenme boyutunun algı ortalamaları orta değer olan için altındadır. Diğer alt boyutlarda ise algı ortalamaları orta değer üstündedir. Kariyer geliştirme boyutunda da ortalamalar orta değer olan için üzerindedir. Bu katılımcıların kariyer gelişimlerine yönelik algılarının olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler	Ort.	St.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Motive olmama	1,89	0,91	(0,96)									
2-Dışsal sosyal etkilenme	1,80	0,79	0,54**	(0,96)								
3-Dışsal maddi etkilenme	3,84	1,12	-0,12*	0,05	(0,95)							
4-İçer yansıtılmış etkilenme	3,42	1,12	-0,10	0,15**	0,64**	(0,94)						
5-Tanımlanmış etkilenme	3,89	0,93	-0,11*	-0,07	0,63**	0,52**	(0,96)					
6-İçsel motivasyon	3,71	0,95	-	-	0,57**	0,52**	0,72**	(0,97)				

7-Kariyer uyumluluğu	4,05	0,76	-	-	0,50**	0,33**	0,55**	0,60**	(0,97)			
8-Kariyer iyimserliği	4,02	0,78	-	-	0,54**	0,37**	0,61**	0,62**	0,91**	(0,96)		
9-Bilgi	3,99	0,87	-	-	0,52**	0,35**	0,55**	0,57**	0,82**	0,87**	(0,94)	
10-Kariyer geleceği	3,63	0,69	-	-	0,57**	0,38**	0,63**	0,65**	0,94**	0,98**	0,90**	(0,98)

** $p < 0,01$, (Parantez içi): Cronbach Alfa katsayıları

4.4. Yapısal Model Analizi

Modelin başarılı bir şekilde veri setine uyum gösterdiği kontrol edildikten sonra bir numaralı hipotezin testi için model alt gruplara (X kuşağı ve Y kuşağı) bölünmeden analiz yapılmıştır. Sonuçlara göre (Tablo 7) motive olmama kariyer geliştirmeyi negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dışsal sosyal etkilenmenin kariyer geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Dışsal maddi etkilenme, tanımlanmış etkilenme ve içsel motivasyonun kariyer geliştirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusuysen, içe yansıtılmış etkilenmenin kariyer geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Tablo 7: Genel Yapısal Model Analiz Sonuçları

Yol	Katsayı	Standart Hata	p
Kariyer geliştirme ← Motive olmama	-0,117	0,04	0,029
Kariyer geliştirme ← Dışsal sosyal etkilenme	-0,083	0,047	0,123
Kariyer geliştirme ← Dışsal maddi etkilenme	0,259	0,039	***
Kariyer geliştirme ← İçe yansıtılmış etkilenme	-0,077	0,037	0,201
Kariyer geliştirme ← Tanımlanmış etkilenme	0,254	0,049	***
Kariyer geliştirme ← İçsel motivasyon	0,305	0,049	***
Kariyer geliştirme ← Pozisyon	0,013	0,019	0,754

Çalışmanın iki numaralı hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal model X ve Y kuşağı olarak iki alt gruba ayrılarak analiz çalıştırılmıştır. Sonuçlara göre (Tablo 8) X kuşağının iş motivasyonları kariyer beklentilerini anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Katsayıların anlamlılığını incelendiğinde $\alpha = 0,05$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bir etki olmadığı ancak $\alpha = 0,10$ anlamlılık seviyesinde X kuşağı iş motivasyon boyutlarından içe yansıtılmış etkilenme, tanımlanmış etkilenme ve içsel motivasyon boyutlarında anlamlı etki olduğu ifade edilebilir. Ancak diğer boyutlarda iş motivasyonu, X kuşağı için, kariyer beklentilerini anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Y kuşağı açısından sonuçlar incelendiğinde dışsal maddi etkilenme, tanımlanmış etkilenme ve içsel motivasyon boyutlarında $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif etkiler mevcutken, $\alpha = 0,10$ anlamlılık seviyesinde de motive olmamanın kariyer beklentisi üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu ifade edilebilir

Tablo 8: Gruplara Göre Yapısal Model Analiz Sonuçları

Yol	X Kuşağı			Y Kuşağı		
	Katsayı	Standart Hata	p	Katsayı	Standart Hata	p
Kariyer geliştirme ← Motive olmama	-0,167	0,064	0,104	-0,117	0,052	0,068
Kariyer geliştirme ← Dışsal sosyal etkilenme	-0,076	0,068	0,44	-0,068	0,062	0,287
Kariyer geliştirme ← Dışsal maddi etkilenme	0,177	0,08	0,192	0,265	0,044	***
Kariyer geliştirme ← İçe yansıtılmış etkilenme	-0,223	0,066	0,065	-0,04	0,043	0,547
Kariyer geliştirme ← Tanımlanmış etkilenme	0,292	0,097	0,068	0,271	0,055	***
Kariyer geliştirme ← İçsel motivasyon	0,239	0,08	0,082	0,324	0,06	***
Kariyer geliştirme ← Pozisyon	0,056	0,032	0,548	-0,021	0,023	0,652

5. Sonuç ve Tartışma

Motive olmama ve dışsal sosyal etkilenme boyutunun algı ortalamalarının düşük olması, banka çalışanlarının motivasyonlarının mevcut olduğunu ve bu motivasyonlarının temelinde de sosyal unsurların etkili olmadığını ifade edilebilir. Katılımcıların algı ortalamaları tanımlanmış etki boyutunda en yüksektir. Banka çalışanlarının işlerinde çaba göstermelerinin temelinde örgütleri ile uyumlarının yüksek olduğuna yönelik inançlarının yattığı ifade edilebilir. Çalışanlar, işlerine yönelik çaba göstermenin kişisel değerlerine uyduğunu ve bunun kendileri için önemli olduğunu düşünmektedir.

Dışsal sosyal etkilenme ile motive olmama boyutu arasındaki pozitif anlamlı korelasyon banka çalışanlarının yaptıkları işte motive olduklarını ve bu motivasyonun kaynağının ise sosyal baskıdan kaynaklanmadığını daha çok tanımlanmış etki, maddi etki ve içsel motivasyondan kaynaklandığı ifade edilebilir.

Katılımcıların yaptığı işi ilgi çekici olarak görmesi, işini yapmaktan dolayı heyecan duyması ve bundan zevk alması kariyer geleceğiyle en yüksek ilişkiye sahip unsurları oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle içsel motivasyon ile kariyer geleceği arasındaki ilişki diğer motivasyon boyutlarına göre daha yüksektir.

Genel yapısal model analizi (gruplara ayrılmamış) sonuçlarına göre motive olmama kariyer geliştirmeyi negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Banka çalışanları yaptıkları işte zamanlarını boşa harcadığını düşündüklerinde bankacılık kariyerinin geleceği hakkında olumsuz düşüncelere sahip olabilmektedir. Ancak banka çalışanları işinde yeteri kadar çaba gösterdiğinde maddi olarak ödüllendirileceği ve iş güvencesi olacağını algıladıklarında ise kariyer beklentileri bundan olumlu bir

şekilde etkilenmekte ve bankada kariyer geleceği hakkında düşündüğü ifade edilebilir. Aynı şekilde bireyler bankada çalışmaktan dolayı keyif almakta ve yaptığı iş değerleri ile örtüşüyor ise yine kariyer geleceği bundan olumlu etkilenmektedir. Genel olarak, bireylerin bankacılığı çevreden daha fazla saygı görmek ve kendini kanıtlamak için yapmaları gibi güdüler, kariyer beklentileri üzerinde etkili olmamaktadır.

X ve Y kuşağı farklılıkları göz önüne alınarak yapılan yapısal model analizi X kuşağında iş motivasyonlarının kariyer geleceği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Y kuşağı için ise dışsal maddi etkilenme, tanımlanmış etkilenme ve içsel motivasyon boyutlarının kariyer geleceği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi söz konusudur. Bu sonuçlar X kuşağının kariyer beklentilerini ya elde ettiği ya da elde etme umudunun kalmadığı dolayısıyla kariyer gelecekleriyle iş motivasyonlarını ayrı değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ancak Y kuşağı, diğer bir ifadeyle 40 yaş ve altında bulunan çalışanlar, maddi olarak ödüllendirilme ve iş güvencesi; işin kişisel değerleriyle örtüşmesi ve anlamlı olması; işi yaparken heyecan duymaları, zevk almaları ve işi çekici bulmalarının kariyer geleceklerini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu durum Y kuşağının kariyer beklentilerindeki değişimin bir kısmının iş motivasyonları ile açıklanabildiğini göstermektedir.

Araştırmada kuşakların işyeri motivasyonlarının kariyer beklentileri üzerinde etkili olup olmadığı ve bu etkinin kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği, farklı ürün ve hizmetler sunan banka çalışanları üzerinde incelenmiştir. Motivasyon, insanların sosyal hayatında ve çalışma hayatında başarılar edinmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İnsanlar, kariyer yaşantısını ilgi duyduğu alanlarda yönlendirir ve geliştirirse, içsel ve dışsal motivasyonlarının güdülenmesi daha kolay olacaktır.

Kaynakça

- Aytaç, S. (2005). Çalışma yaşamında kariyer; yönetimi, planlaması, gelişimi ve sorunları, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Batur, H., Z. ve Adıgüzel, O. (2014). Schein'in kariyer değerleri perspektifinde öğrencilerin kariyer tercihlerini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma: Isparta İli Fen Lisesi öğrencileri örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 327-348.
- Baykoz, E. (2021). Farklı kuşakların liderlik davranışlarının ve lidere duydukları ihtiyacın değerlendirilmesi: X, Y ve Z kuşakları ile bir çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Comte, A. (1974). *The positive philosophy*. Newyork: AMS Press.
- Çalık T. ve Ereş F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Çevik, O. ve Deniz, V. (2021). Z Kuşağının İş Motivasyonu ve Kariyer Algılarına Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (24), 287-312. DOI: 10.47129/bartiniibf.878042
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143–156.
- Deneçli, C. (2012). Nabza göre şerbet, kuşağa göre etkinlik: Eğlencenin pazarlanması ve kuşaklar. *Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, (40), 29-33.
- Dessler, G. (1988). *Personnel management, Fourth Edition*, New Jersey, Prentice Hall.
- Dündar, G. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Edinsel, S. (2018). Kişiliğin ve örgütsel kariyer planlamanın bireysel kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti üzerine etkisi: bankacılık sektöründe Y kuşağı üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.
- Güner, F. (2019). İşyerindeki duygusal iyi oluşun belirleyicileri ve prososyal hizmet davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: banka çalışanları üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. Burdur.
- Herzberg, F. ve Hamlin, R.M. (1961). A motivation-hygiene concept of mental health. *Mental hygiene*, 45, 394–401.
- Hotamışlı, M. ve Fazıl Ş. (2011). İşgüvencesinin motivasyon açısından önemi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kalafat, T. (2012). Kariyer geleceği ölçeği (KARGEL): Türk örnekleme için psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(38), 169–179.
- Kayacan, E. (2016). X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynakları: bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Mannheim, K., (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic Review*. 57 (3), 378-404.
- Rogler, L. H. (2002). Historical generations and psychology: The case of the Great Depression and World War II. *American Psychologist*. 57(12), 1013-1023.
- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., & Borgen, F. H. (2005). The Career Futures Inventory: A Measure of Career-Related Adaptability and Optimism. *Journal of Career Assessment*, 13(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/1069072704270271>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Saracel, N., Taşseven, Ö. ve Kaynak, E. (2016). Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79.
- Schein, H. E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Boston Addison-Wesley Publishing Company.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E. M., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Tekin, M. (2015). *Çalışma yaşamında kuşaklar ve iş yaşamında incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.

KONFORMİZM (UYMACI DAVRANIŞ): ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ

Selçuk Üniversitesi, aysegokcenkapusuz@selcuk.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet BİÇER

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, mehmetbicer@kilis.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, geçerli ve güvenilir bir konformizm (uymacı davranış) ölçeği geliştirmek amaçlanmıştır. Schwab (1980) tarafından önerilen üç aşamalı ölçek geliştirme adımları neticesinde 50 maddelik önerme havuzu oluşturulmuş, görünüş ve kapsam geçerliliği açısından 5 uzman görüşüne sunulmuş ve yapılan değerlendirmelerle 35 madde ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen 15 maddelik taslak ölçek, özel sektörde çalışan 216 beyaz yakalı çalışana uygulanmıştır. İstatistiki analizler neticesinde ölçek bütünlüğüne uymadığı düşünülen 5 madde daha modelden çıkarılmış ve ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında 10 maddeli ve tek boyutlu, toplam varyansın %57.5'ini açıklayan bir model/ölçek elde edilmiştir. Analizler göstermiştir ki, konformizm (uymacı davranış) işe adanmışlık ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindeyken; işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir. Ölçeğin tamamı için Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, geliştirilen konformizm (uymacı davranış) ölçeğinin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Konformizm, Uymacı davranış, Ölçek geliştirme

1. Giriş

“Rahatına düşkünlük”, “uymacılık” anlamlarıyla bağdaştırılan konformizm kavramı hakkında ilgili yazın incelendiğinde, konformist yapılar ya da konformizm odaklı çalışma ve araştırma sayısının azlığı, kavramın anlam karmaşasına netlik getirilememiş olması dikkat çekmektedir. Bu çalışmada İngilizce’den çeviri haliyle “konformizm” olarak alan yazına giren ve kapsamı hakkında net ve anlaşılır bilgi ve çalışma bulunmayan, alan yazındaki kaynak ve araştırma yetersizliği dolayısıyla terimsel anlam hususunda fikir birliği sağlanamayan “uymacı” davranışlara vurgu yapmak amaçlanmaktadır. Ayrıca yerli yazında bu konuda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı bulunmadığından, Türk iş örgütlerinde uygulama yapılabilecek özgün bir ölçek geliştirmek temel amaçtır.

2. Kavramsal Çerçeve

İtiraz ve eleştiri olmaksızın, toplumda ya da örgütte yerleşmiş inanç, düşünce ve geleneklere uyma, uyum gösterme gibi sözlüksel bir anlam taşıyan konformizm (uymacılık) kavramı Fransızca (conformiste) kökenli bir kelime olup aynı söylemle dilimizde de yer etmiş durumdadır. Türk Dil Kurumu'na göre “uymacı, rahatına düşkün, uyumlu” anlamlarına karşılık gelen konformist kelimesi de sorgulamaksızın kabul eden, itaat eden, boyun eğen, uyan, problem sevmeyen anlamında kullanılmaktadır (sozluk.gov.tr). Uyumluluk ya da uymacı davranış, başkalarıyla özdeşleşme ve onları taklit etme, çatışmalardan uzak durmak için başkalarına teslim olma ve söz söyleyen bir liderden çok takipçi olmaya yönelik bazı karakteristik özellikleri yansıtan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Mehrabian ve Stefl, 1995; Mehrabian, 1997).

Basketbol oyuncuları üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları göstermiştir ki entelektüel açıdan biçimlenmemiş, belirsiz, hakkı yenmiş ya da istekleri gerçekleşmemiş, otoriter kişiler ve düşük sosyal statüye sahip alt grupları konformizme daha yatkındır (Vučkoviã, vd., 2010: 78). Farklı bir açıdan bakıldığında, fikir beyanının kendisine iş yükü olarak geri döneceği düşüncesi de çalışanın konformist tavırlar içinde olmasına etkindir. Öte yandan, topluma ve topluluğa uyma gereğini hissetme, aksi halde yalnız kalacağı ya da dışlanacağı düşüncesi de konformist davranışlar sergilemenin başka bir nedeni olarak göze çarpmaktadır (Sarıkaya, 2013).

Niemand (2006)'nın yaptığı araştırmada kadınların yaşam ve etnik önyargılar açısından erkeklere kıyasla daha fazla konformist oldukları bulgulanmıştır. Vučkoviã, vd. (2010) yaptıkları araştırma sonuçları neticesinde basketbol oyuncularının teknik ve sosyal özellikleri ile kulüp yönetimi ve teknik yöneticilere/direktörlere yönelik uyumcu/konformist davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını kaleme almışlardır ve oyuncuların yüksek düzeyde konformist davranışlarında sadece bazı dış faktörlerin etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır. Yine spordan örnek veren Carron (1980); Carron, vd. (2003) de takıma yeni katılan oyuncuların eski oyunculara, kurallara ve takım liderlerine çabucak uyum sağladıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, daha genç oyuncular ve ailelerinin takım koçlarından beklentilerinin de büyük olduğu, onların daima eğitilmiş, işinin ehli, hırslı, çalışkan ve hevesli bireyler olmaları gerektiğine inanıldığı gerçeği de araştırmalar neticesinde uluslararası yazında yerini almıştır. Ayrıca yazarlar, bu genç ve tecrübesiz oyuncuların spor faaliyetlerine aileleriyle birlikte katılmaları ve tecrübesiz olmaları nedeniyle daha düşük düzeyde konformist davranışlar sergilediklerini bulgulamışlardır (Martin vd., 1999).

Sonuç olarak, konformizm (uymacı davranış) kavramı ve konusu uluslararası yazında farklı çalışmalarda ele alınmasına rağmen, yerli yazında bu kavramı anlam ve ölçüm bakımından tam olarak karşılayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kaleme alınan çalışma ve uygulama eksikliğinin yanı sıra, kavramın ölçümünün zorluğu ve bu noktadaki ölçek eksikliği de konunun anlaşılması ve uygulamalı

çalışmalar yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, uymacı davranışların örgütsel yaşamda tartışılması ve Türk iş örgütleri için uygun bir ölçme aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Uluslararası yazında 1995 yılında Albert Mehrabian ve Catherine A. Stefl tarafından geliştirilmiş olan “The Conformity Scale” yalnızlık, utangaçlık ve uygunluk arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyen çalışmasının bir parçası olarak geliştirilmiştir ve 11 ifadeden oluşmaktadır. Uluslararası yazında yer alan bu ölçek dışında yerli alan yazında konuyu tam anlamıyla açıklayan ve Türk iş örgütlerinde uygulama yapılabilen bir ölçme aracı bulunmamaktadır. Bu yüzden bu çalışma, çalışanların uymacı davranış düzeylerini ölçen, istatistiksel açıdan geçerli ve güvenilir bir Türkçe ölçek geliştirmek amacıyla kaleme alınmıştır.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmaya katılan ve özel sektörde çalışmakta olan beyaz yakalı 216 çalışanın %34.3’ü (n=74) kadın, %65.7’si (n=142) erkektir. Ayrıca katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında çoğunluğun 20-29 (n=90) ve 30-39 (n=90) yaş aralığında olduğu bulgulanmıştır. Öte yandan, araştırmaya katılan bireylerin %72.2’si (n=156) üniversite/lisans mezunudur.

3.2. Konformizm (Uymacı Davranış) Ölçeği Geliştirme Süreci

Bu araştırma, istatistiksel açıdan geçerli ve güvenilir, örgütsel yaşama uygun ve özgün bir ölçme aracı geliştirme amacıyla olduğundan nicel araştırma deseniyle tasarlanmıştır. Araştırmanın keşfedici nitelikte olması nedeniyle, araştırma sorusu ve varsayımlara yer verilmemiştir.

Detaylı yazın taraması yapıldıktan sonra, Konformizm ölçeğinin geliştirilme sürecinde Schwab (1980) tarafından önerilen üç aşamalı ölçek geliştirme sürecine (madde/önerme havuzu oluşturma, uzman görüşüne sunma/yapılandırma ve ölçeği değerlendirme) bağlı kalınmıştır.

3.2.1. Önerme Havuzunun Oluşturulması

Konformizm (uymacı davranış) ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde ilk olarak ölçekte yer alabilecek ifadelerin oluşturulması amacıyla önerme (item-madde) havuzu oluşturulmuştur. Tasarlanan ölçekte yer alması planlanan madde sayısının mümkünse üç veya dört katı kadar önerme oluşturulması doğru olduğundan (Tezbaşaran, 1996), bu çalışmada elde edilen verilerle 50 maddelik bir önerme havuzu oluşturulmuştur.

3.2.2. Ölçeğin Yapılandırılması

Ölçek geliştirme sürecinin bu ikinci aşamasında, oluşturulan önermeler görünüş ve kapsam geçerliliği açısından örgütsel davranış alanında çalışan beş akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan madde havuzunu gözden geçirmeleri ve önermelerin uymacı davranış tanımını temsil etme derecesini

değerlendirmeleri istenmiştir. Uzman değerlendirmeleri Lawshe (1975) tekniğiyle yapılmıştır ve bu değerlendirmelerde 3'lü derecelendirme ölçeği (1-madde kaldırılmalı, 2-revize edilmeli, 3-kalmalı/gerekli) kullanılmıştır.

Kapsam geçerlilik oranı (KGO) eksi (-) ve sıfır (0) olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyinde 5 uzman için kapsam geçerlilik oranının olması gereken minimum değeri 0,99 (Veneziano ve Hooper, 1997) olduğundan (Yurdugül, 2005), bu değer altında kalan maddeler de ölçekten çıkarılmıştır.

Tüm bu işlemlerin ardından 50 maddelik önerme havuzundan uzman görüşleri doğrultusunda 35 madde çıkarılmış ve 5'li likert tipinde 15 maddelik taslak bir ölçek elde edilmiştir. Geliştirilen 15 maddelik bu ölçek, özel sektörde görev yapan 216 beyaz yakalı çalışana uygulanmıştır.

3.2.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi ve Verilerin Analizi

Konformizm ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterliliği test sonucu .900 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem büyüklüğünün (n=216) yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1: KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		,900
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	1250
	S. Derecesi	45
	p	,000

15 maddeli taslak anket formu belirlenen çalışma grubuna uygulanmış ve elde edilen veriler düşük faktör yükleri (<.40), madde toplam korelasyon değerleri ve cronbach alpha güvenilirlik değerleri gibi bazı ölçütler çerçevesinde değerlendirilmiş ve madde toplam korelasyonları .30'un altında kalan ve dolayısıyla ölçek bütünlüğüne uymadığı düşünülen 5 madde daha ölçekten çıkarılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi neticesinde 10 maddeli ve tek boyuttan oluşan konformizm (uymacı davranış) ölçeğine ulaşılmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %57.580 tek faktörün öz değeri ise 5.758 olarak bulgulanmıştır. Büyüköztürk (2011)'e göre eğer ölçek tek faktörlü ise, açıklanan toplam varyansın %30 olması yeterlidir. Bunun yanı sıra açıklanan varyansın en az %40 olması gerektiği de savunulmaktadır (Kline, 2011; Ay, 2020). Madde faktör yük değerlerinin ise .668 ile .826 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 2: Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Sonuçları

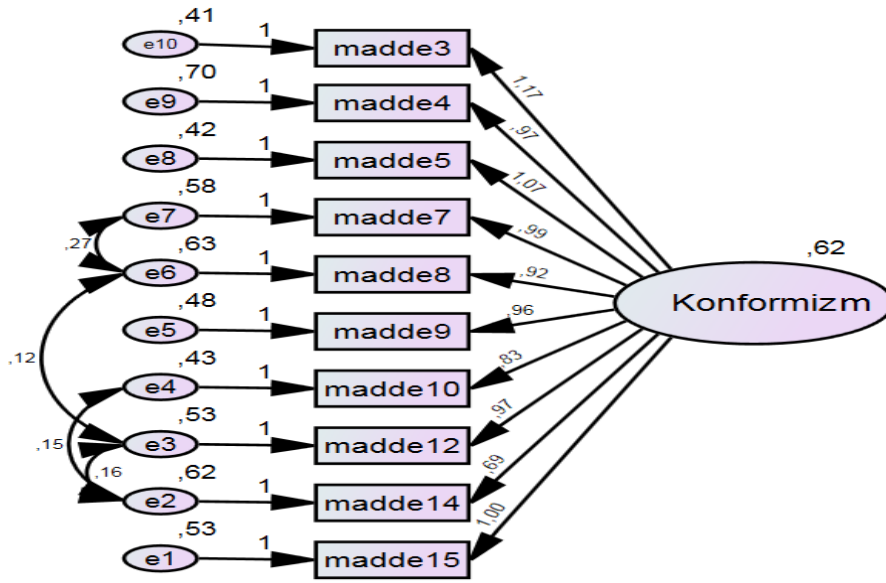
Madde	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
3	.826	.772
5	.801	.741
12	.785	.725
9	.770	.703
7	.764	.702
8	.762	.699

15	.759	.691
10	.742	.674
4	.698	.627
14	.668	.591

Özdeğer: 5.758, Açıklanan Varyans: % 57.580

Açımlayıcı (keşfedici) faktör analizinin ardından, oluşturulan yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek amacıyla (Çokluk, vd., 2010; Ay, 2020) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda da AFA’da ortaya konulan yapının doğrulandığı görülmüştür.

Şekil 1: Doğrulayıcı faktör analizi



Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen model ve bu modele ilişkin hesaplanan ki-kare, ki-kare/serbestlik derecesi ve uyum iyiliği indeksleri aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: DFA ile Kurulan Modele İlişkin İstatistiksel Sonuçlar

Model	χ^2	χ^2/sd	CFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA
Konformizm	87,771	2,831	,954	,931	,871	,928	,092
Ölçütler		≤ 3	≥ 90	≥ 90	≥ 85	≥ 90	≤ 1

NFI= Normed-fit index

CFI= Comparative Fit Index

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation

AGFI = Adjusted Goodness of Fit Index

GFI = Goodness of Fit Index

Aşağıda tablo 4’te, elde edilen tek boyutlu ölçeğin güvenilirliğine dair istatistiksel hesaplamalar yer almaktadır ve güvenilirlik katsayısının sosyal bilimler çerçevesinde kabul gören değerlerde olduğu

görülmektedir. Ölçek güvenilirliğini test etmek amacıyla hesaplanan cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .917 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4: Konformizm Ölçeğine Dair Güvenirlik Katsayısı

ÖLÇEK/BOYUT	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Konformizm (uymacı davranış)	10	.917

4. Sonuç ve Tartışma

Modern örgüt yapıları her geçen gün gelişmekte olup, yeni kişisel özellikleri ve çoğu zaman da dışa bağımlılıkları beraberinde getirmekte hatta zorunlu kılabilmektedir. Başkasına ya da dışarıya bağımlı olan ya da yönelimli olan birey tipini de yansıtan konformist özellik, sahip olunan olumlu imajın zarar görmemesi ya da başkası gözünde dikkat çekmeme adına kendi benliğinden uzak bir kişilik yaratmayı da beraberinde getirmektedir. (Van der Loo ve Van Reijen, 2003). Fikir beyan etmenin, görüşünü dile getirmenin, rahatsızlığı, yanlışlığı ya da uygunsuzluğu kabullenmeyip söz hakkını kullanmanın örgüt bünyesinde diğer çalışanlarca anormal davranış gibi algılandığını ve kendisine çevrilen bakışların rahatsızlığını hisseden çalışanlar her ne kadar kişiliklerine uymasa da konformist tavırlar ve davranışlar içine girebilmektedirler ve Sarıkaya (2013)'ün deyimiyle sahne gerisinde kalmayı tercih etmektedirler. Konformist davranışların örgütsel boyutta değerlendirilebilecek bir sonucu da çalışanların kararlara katılım hususunda çekingen davranışları ve aralarında bilgi paylaşımı yapmaya istekli olmamalarıdır. Görüş bildirmek kadar, bildiğini söylemekten de çekinen sessiz bir grubun varlığı da doğal olarak örgütsel açıdan olumsuz bir durumu yansıtmaktadır.

Ölçek değerlendirme ve analiz sonuçlarına göre, konformizm ölçeğine ilişkin olarak .900 olarak bulguların KMO örneklem yeterliliği test sonucu bu çalışmada örneklem büyüklüğünün (n=216) yeterli olduğunu göstermektedir. 10 maddeli ve tek boyutlu halde elde edilen konformizm ölçeğinin açıkladığı toplam varyans %57.580 ve tek faktörün öz değeri ise 5.758 olarak bulunmuştur. Bu da tek boyutlu ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %30-40 olmasının yeterli olacağı varsayımını destekler niteliktedir. Ayrıca, hesaplanan cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının .917 olması tasarlanan ölçeğin yeteri kadar güvenilir olduğunu da ortaya koymaktadır. Yapılan analizler ve bulgular göstermiştir ki geliştirilen ölçek maddelerine dair model uygundur. Konformist davranışlar sergileyen bireylerin işe adanmışlık düzeylerinin düşük olması, bunun yanı sıra işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması da bu çalışmada elde edilen başka bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakça

- Ay, M. F. (2020). Ahlaki olgunluk ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Bilimname*, XLIII, 3, 349-364.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem Akademi.
- Carron, A. (1980). *Social psychology of sport*. Ithaca: Movement Publications.
- Carron, A., Eys, M., Bray, S. R., & Beauchamp, M.R. (2003). Role ambiguity and athlete satisfaction. *Journal of Sports Sciences*, 21, 391-401.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Kline, R. B. (2011). *An easy guide to factor analysis*. New York: The Guilford Press.
- Konformizm. <https://sozluk.gov.tr/>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575.
- Martin, S. B., Jackson, A. W., Richardson, P. A., & Weiller, K. H. (1999). Coaching preferences of adolescent youths and their parents. *Journal of Applied Sport Psychology*, 11, 247-262.
- Mehrabian, A., & Stefl, C. A. (1995). Basic temperament components of loneliness, shyness, and conformity. *Social Behavior and Personality*, 23(3), 253-264
- Mehrabian, A. (1997). Analysis of affiliation-related traits in terms of the PAD temperament model. *Journal of Psychology*, 131, 101-117.
- Niemand, J. R. (2006). An empirical investigation of the relationship between existential meaning-in-life and racial prejudice. (Unpublished master's thesis) University of Stellenbosch, South Africa
- Sarıkaya, O. (2013). Konformizm-nonkonformizm açısından Edip Cansever'in şiiri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2, 229-245.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. Cummings, L.L. and Staw, B.W. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich CT: JAI Press.
- Tezbaşaran, A. A. (1996). Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu. Ankara: TPD Yayınları.

- Van der Loo, H., & Van Reijen, W. (2003). Modernleşmenin paradoksları. (Kadir Canatan; Çev), 2.baskı., 191-192, İstanbul: İnsan Yayınları,.
- Veneziano, L., & Hooper, J. (1997). A method for quantifying content validity of health-related questionnaires. *American Journal of Health Behavior*, 21(1), 67-70.
- Vuèkoviã, I., Gadziã, A., Sekuliã, Z., & Lepir, D. (2010). Social characteristics and conformity of basketball players. *Exercise and Quality of Life*, 2(1), 77-84.
- Yurdugöl, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, 1, 771-774.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞTE MUTLULUĞUN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Recep Caner ERSELCAN

cerselcan@hotmail.com

Özet

Araştırma, “çalışanların örgütsel destekleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işteki mutluluk algılarının bir etkisi var mıdır? ” sorusuna yanıt aramaktadır. Eisenberger vd.,(1986) “Algılanan Örgütsel Desteği”, “örgütün çalışanın katılımına önem vermesi, iyiliğine yönelik algılar ile çalışanları olumlu etkileyen faaliyetleri örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygulardır” şeklinde tanımlar. Allen ve Meyer (1990) “Örgütsel Bağlılığı”; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir. “İşte Mutluluk”; işgörenlerin çalışma yaşamında olumlu algıları sonucu geliştirdikleri duygu ve davranışları, kendi kişisel gelişimleri ve yaşam hedefleri ile bağdaştırmaları neticesinde edindikleri hoş deneyimin döngüsüdür (Paschoal ve Tamayo, 2008). Çalışanların örgüte bağlılıklarının, örgütün kendilerine olan bağlılığına ilişkin algılarından güçlü bir şekilde etkilendiği, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını artırdığı varsayımı (Eisenberger, 1986) araştırmanın çıkış noktasıdır. Çalışanların örgütsel destekleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işte mutluluğun rolüne ilişkin ankete bir işyerinde 6 aydan az olmamak kaydı ile çalışanlar örnekleminde 407 yanıt alınmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlikleri sınıandıktan sonra faktör analizinde değişkenlerin boyutlarının ölçeklere uygun ayrıştığı, devamlılık ile duygusal bağlılık korelasyonunun anlamlı olmadığı, diğer boyutların birbirleriyle doğrusal pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında işte mutluluk değişkeninin orta düzeyde kısmi bir aracılık (.12) etkisi olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların işte mutluluk algıları arttıkça, örgütsel destekleri örgütsel bağlılıklarına daha çok yansımaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Algılanan Örgütsel Destek, İşte Mutluluk, Örgütsel Bağlılık*

1. Giriş

Bu araştırma, “çalışanların algılanan örgütsel destekleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işteki mutluluk algılarının etkisi nedir?” sorunsalını ele almaktadır. Örgütsel destek günümüz kuruluşlarında sürdürülebilirlik temelinde oluşan sorunların giderilmesine önemli ve yapıcı bir katkı sağlamaktadır. Konu ile ilgili ilk araştırmalarda Eisenberger ve arkadaşları, işgörenlerin çalıştıkları kuruluşun kendi katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve onların refahına ne kadar önem verdiğine ilişkin evrensel inançlar oluşturduklarına dair kanıtlar bulmuşlardır (Eisenberger vd.,1986). Algılanan örgütsel desteğin örgütün ihtiyacı olan devamlılık ve bağlılık üzerine günümüz araştırmalarında da

benzer sonuçlara ulaşılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmanın amacı algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını anlamak ve bu ilişkide başkaca bir değişkenin sonucu değiştirip değiştirmeyeceğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda elde edilen yeni sonuçlarla örgütsel davranış alanına katkı sunmayı da amaçlamaktadır. İşte mutluluk değişkeni alanda çok yeni bir kavram olarak işyerlerinde yaşanan olumlu duyguların sonuçları belirleyip değiştirdiğini göstermektedir (Fisher, 2010). İşte mutluluğu ara değişken olarak ele alan bu çalışmadan elde edilen bulguların vardığı sonuçlar ardıl araştırmalara yol açması bakımından önemlidir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) Sosyal Etkileşim Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kurama göre çalışanların çaba ve gayretleri örgütlerinin kendilerine sunacakları katkıya göre şekillenir. Bir çeşit karşılıklı faydalanma söz konusudur (Kaplan ve Ögüt, 2012: 389). Örgütsel destek çalışmaları ilk defa Eisenberger vd. (1986) tarafından yapılmış ve "algılanan örgütsel destek", çalışanların örgüte yaptıkları katkıları, örgütün bu katkıları bir değer olarak kabul etmesi ile birlikte örgütün çalışanların refahına verdiği öneme yönelik çalışanların genel inancı olarak tanımlanmıştır (Yüksel, 2006: 8). Bir başka tanıma göre, örgütsel destek algısı (Robbins ve Judge, 2012) çalışanların sağladıkları katkılara örgütün değer vermesi ve örgütün çalışanların iyiliklerini düşündüklerine yönelik algılar olarak açıklanmıştır. Sosyal etkileşim kuramı (Alderfer, 1972) insanların akılcı oldukları düşüncesine, marjinal fayda yasası ve insanların sosyal alış veriş durumunda kazanç kayıp dengesi beklentisinde oldukları varsayımına dayandırılmaktadır (Kurt, 2020:10). Örgütün desteğini algılayan çalışanın örgüte daha çok katkı sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasına destek olma zorunluluğunu hissedebileceği ve örgütsel destek algısının bir anlamda çalışanın örgütle yapmış olduğu bir tür psikolojik anlaşma olduğu da kabul edilebilir (Yüksel, 2006: 11).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütler sektörlerinde varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olmak için örgütsel hedeflere bağlı, örgütüne sadık, örgütte çalışmaktan mutlu, işinin gereklerini yerine getiren ve kendinden bekleneni verebilen çalışanları istihdam etmek istemektedirler. Diğer bir ifade ile modern örgütlerin en önemli amaçlarından birisi örgüte bağlı çalışanlar yaratmaktır (Hoş ve Oksay, 2015). Wiener (1982) örgütsel bağlılığı "kişinin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesi" olarak; Luthans (1992: 125) "çalışanların örgütlerine yönelik sadakatlerini gösteren bir tutum" olarak tanımlarken, Robbins (1998: 143) "çalışanların örgütleriyle ve örgütlerin amaçlarıyla uyum sağladığı, örgütte kalma isteği ile çalışanın örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum" olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç grupta incelenmiştir.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Bireylerin duygusal açıdan bağlılığını yansıtmaktadır ve bireylerin örgütsel objelere tutunması ve bütünleşmesini ifade etmektedir (Uludağ, 2015; 177). Örgütün üyesi olmanın verdiği mutluluk, örgüt ile özdeşleşme ve çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bağ olarak tanımlanmıştır.

2.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Çalışanın örgütüne çalıştığı sürece yaptığı katkı ve maliyetlerini göz önüne alarak örgütte kalmayı tercih etmesi (Bergman, 2006; 646) olarak ifade edilebilir.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Ahlaki yükümlülükten kaynaklanan bir bağlılık türü olarak çalışanların ahlaki bir görev anlayışıyla örgütü bırakmaması gerektiğine inanarak kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak nitelendirilir (Kaplan ve Ögüt, 2012: 389).

2.3. Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Örgütsel destek çalışanların iş başarısı üzerinde olumlu etkiler yaratarak ürettikleri ürün ve sundukları hizmete katkı sağlamaktadır. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek aidiyet duygusunun oluşmasına ve işini benimseyerek daha etkin bir şekilde üretim ve hizmet sürecine katılmasını sağlar (Demir, 2012; 53). Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbiriyle olan yakın ilişkisi pek çok çalışmada incelenmiştir. Kaplan ve Ögüt (2012: 387) tarafından otel işletmelerinde yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Duygulu vd. (2008) tarafından üniversitede görevli öğretim elemanları üzerinde yapılan çalışmada akademik personelin örgütlerinden aldıkları desteğin duygusal bağlılığa, işe bağlılıkla birlikte örgütsel desteğin normatif bağlılığa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Aube vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Linda ve Yonita (2018) yaptıkları çalışmada banka çalışanları tarafından algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.4. İşte Mutluluk (Happiness at Work)

Diener (2000) mutluluğu, iyi olma haline eşlik eden olumlu duygulardan elde edilen yaşam doyumu olarak ele alır. Seligman vd., (2005) mutluluğu, “mutluluk yaşamın hoş, iyi ve anlamlı yönlerinde memnuniyet içeren kalıcı bir refah halidir” şeklinde nitelendirmektedirler. Sousa ve Porto (2015)

öznel iyi-oluş (subjective well-being) kavramını Paschoal ve Tamayo'nun (2008) önerdikleri "İşte Mutluluk" tanımını şeklinde benimsemekte olduklarını açıklamışlardır. İşte mutluluk, "çalışanların iş yaşantısında algıladıkları olumlu duyguların (hisler ve haller dahil) ve bildirdikleri kişisel kapasite gelişimleri ile gerçekleştirdikleri yaşam hedeflerinin (kendini-gerçekleştirme) vermiş olduğu hazzın tekrarlanma sıklığı" olarak nitelendirilmektedir. Paschoal ve Tamayo, (2008:11) araştırmalarında alt boyutların: a) Olumlu Duygular, b) Olumsuz Duygular ve c) Tamamlayan Eylemler olarak ayrıştığını göstermişlerdir. Tamamlayan eylemler boyutu, Warr (2007) tarafından işaret edilen, "kendi kendini doğrulama, gerçekleştirme" olarak adlandırılan eudaymonik boyutun ele aldığı anlamlılığın "temel unsurlarını" değerlendirebilir.

2.4.1. İşte Mutluluk ile Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Duygusal bağlılık, işyerindeki diğer olumlu tutumlarla oldukça güçlü bir şekilde ilişkilidir. Yakın zamanda yapılan bir meta-analiz, duygusal bağlılığın ,60 iş tatmini ve ,50 işe bağlılık ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005). Bu ilişkiler, bu farklı yapılar arasında ortak bir mutluluk çekirdeği önerir (Fisher, 2010:389). Altan ve Turunç (2021), büyükşehir belediyesinin 412 çalışanı ile yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile ve işte mutluluk (hem eudaymonik hem de hedonik olarak) arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Novliadi ve Anggraini (2020) 95 çalışanla yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek seviyeleri çalışanların işte mutluluğunu geliştirmeye daha yatkındır. Aydın Küçük (2021) 240 satış elemanını inceleyerek, algılanan örgütsel desteğin işyeri mutluluğunu anlamlı ve olumlu bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

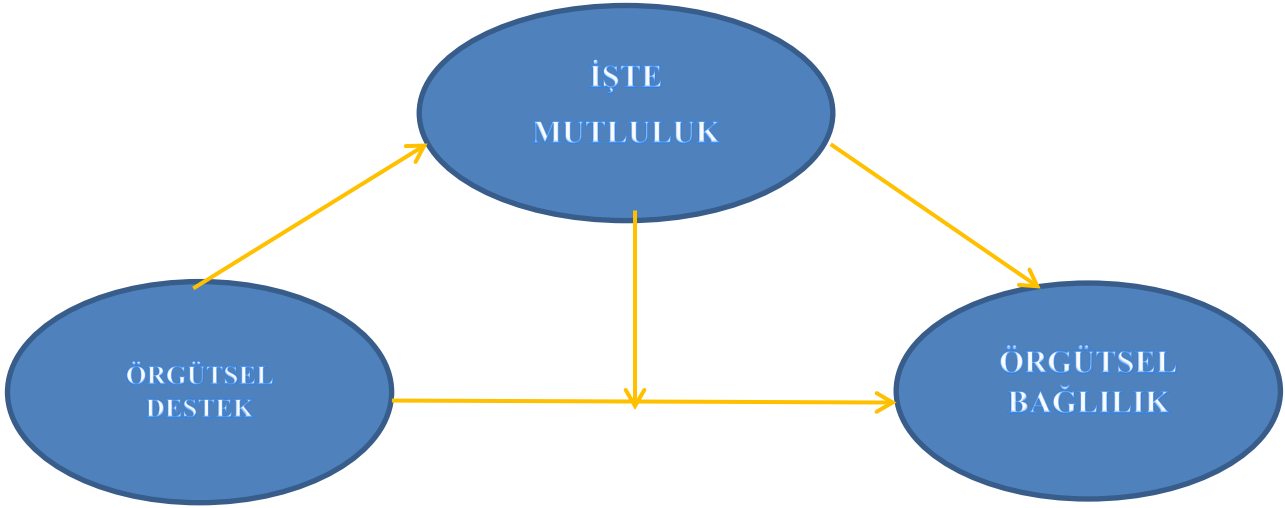
3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tasarımı, nicel olarak ve benzer denekler örnekleme baz alınarak, survey yöntemi ile yapılmış, veri toplama tekniği olarak yazılı soru sorma tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu: "Algılanan Örgütsel Destek" , "İşte Mutluluk" deneyimi ve "Örgütsel Bağlılık" ölçekleri ile kişisel demografik bilgilerin bulunduğu bölümlerden oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, çalışanların örgüte bağlılıklarının, örgütün kendilerine olan bağlılığına (örgütsel desteğine) ilişkin algılarından güçlü bir şekilde etkilendiği, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çabanın ödüllendirileceği beklentisini artırdığı varsayılmaktadır (Eisenberger, 1986). Bu yaklaşıma göre çalışanların örgütsel destekleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işte mutluluk değişkeninin aracı veya düzenleyici bir etkisi olup olmayacağına ilişkin olarak değişkenler arasındaki bağlantıları ve etkileri bulgulamayı amaçlayan araştırma modeli Şekil 1' de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni ülkemizde kamu ve özel sektör çalışanları arasından bir işyerinde 6 aydan az olmamak kaydı ile çalışanlar örnekleminde oluşturulmuş, söz konusu gruplara kolayda örnekleme yöntemi ile anket formu dağıtılarak 407 geçerli yanıt alınmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyini saptamak amacıyla, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve daha sonra, Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 madde olarak kısaltılan “Algılanan Örgütsel Destek” ölçeği” kullanılmıştır. “İşte Mutluluk” İngilizce özgün metni ölçeğinin geliştiricisi Paschoal’dan (2016) yazışma yoluyla temin edilmiş, önce Türkçeye çevirisi yapılmış daha sonra yeminli tercüman vasıtasıyla tekrar İngilizce orjinaline çevrilerek karşılaştırması gerçekleştirilmiştir. Ölçek en son hali ile yirmi dokuz ifadede iş bağlamında sorulan; Olumlu Duygular-9 madde, Olumsuz Duygular-12 madde ve Tamamlayan Eylemler-8 maddeden oluşmaktadır. “Örgütsel Bağlılık” için Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen; Duygusal Bağlılık 6-madde, Devamlılık Bağlılığı- 6 madde ve Normatif Bağlılık -6 madde olarak boyutlandırılan toplam 18 ifadeli ölçüm aracı kullanılmıştır. Bileşik ölçek 57 ifade ve 7 betimleyici özelliği içeren toplam 64 maddeden oluşmaktadır. Ölçekler 5’li Likert sistemine uygun olarak ifade kategorisine göre 1 - Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 - Kesinlikle Katılıyorum ve 1 – Asla ile 5- Oldukça Çok arasında puanlanmaktadır.

4. Bulgular

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için yapılan analizlerde; algılanan örgütsel destek, işte mutluluk ve örgütsel bağlılık değişkenlerini oluşturan ifadelerin faktör yükleri, faktör açıklayıcılıkları ve Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği ile ilgili faktör analizi için veri setinin uygunluğuna ilişkin KMO değeri 0,910 ($p=0,000$)' dir. Tek boyutlu olan bu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,879'dur. İşte mutluluk ölçeği ile ilgili faktör analizi için veri setinin uygunluğuna ilişkin KMO değeri 0,946 $p=0,000$ olarak bulunmuştur. İfadeler, ölçeğe uygun bir şekilde üç boyuta ayrılmış boyutların toplam açıklayıcılığı % 73,45'dir Cronbach Alpha değeri işte mutluluk değişkeni için toplam 0,971'dir. Örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili faktör analizi için veri setinin uygunluğuna ilişkin olarak KMO değeri 0,879 $p=0,000$, Cronbach Alpha değerleri ise 0,843 bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği ifadeleri ölçeğe uygun olarak üç boyuta ayrılmıştır. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan boyutlarının toplam açıklayıcılıkları % 56,44' dir. Cronbach Alpha değerleri ise toplamda 0,816'dır. Bir bütün olarak ölçeklerde yer alan tüm boyutların faktör açıklayıcılığı toplam varyansın % 66,08'i dir. Yanıtların kullanılan ölçeklere göre geçerlilik ve güvenilirlikleri uygunluğunu üzerine değişenlere ilişkin tanımlayıcı bulguların analizi yapılmış ve ardından algılanan örgütsel destek, işte mutluluk ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işte mutluluğun aracılık yada düzenleyicilik rolünün için PROCESS (Hayes, 2013) ile yol analizi ve regresyon testi yapılmıştır. Tablo 2 de gösterilen korelasyon analizi bulgularına göre algılanan Örgütsel Destek, İşte Mutluluk ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle doğrusal ve pozitif yönde anlamlı ilişkide olduğu görülmektedir ($p < .01$). Boyutların korelasyon değerlerine göre örgütsel destek değişkeni (tek boyutlu) tüm boyutlarla pozitif anlamlı bir ilişki kurmakta iken, Devamlılık Bağlılığı diğer tüm boyutlarla doğrusal negatif yönde ilişkilidir. Ancak, Devamlılık Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık korelasyonunun çok düşük bir değer aldığı ve anlamlı bir ilişki kurmadığı izlenmektedir (,019). Algılanan Örgütsel Destek ile İşte Mutluluğun alt boyutları olan Olumlu Duygular, Olumsuz Duygular ve Tamamlayan Eylemler ile, Örgütsel Bağlılığın alt boyutları olan Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık'ın doğrusal pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Pozitif yönde en düşük korelasyon (,287) Normatif Bağlılık ile Duygusal Bağlılık arasındayken en yüksek korelasyon (,737) Olumlu Duygularla Olumsuz Duygular arasında görülmektedir. Faktör analizinde değişkenlerin boyutlarının ölçeklere uygun olarak ayrıştığı ve devamlılık ile duygusal bağlılık korelasyonunun anlamlı olmadığı, diğer boyutların birbirleriyle doğrusal, pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin niteliği ve etki düzeyi saptamak üzere regresyon analizi yapılmıştır.

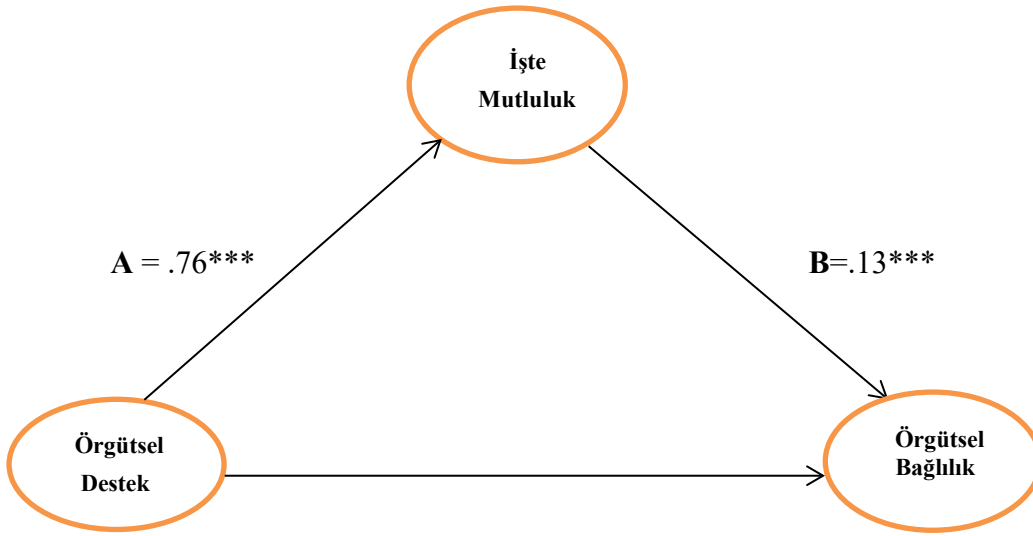
Tablo 2: Değişkenler ve Boyutlarının Korelasyon Tablosu

Değişkenler ve Boyutlar	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Örgütsel Destek	407	3.32	0.892	-								
2. İşte Mutluluk	407	3.31	0.935	.735**	-							
3. Örgütsel Bağlılık	407	3.23	0.718	.478**	.415**	-						
4. Olumsuz Duygular	407	3.20	1.229	.591**	-	-	-					
5. Olumlu Duygular	407	2.99	1.105	.728**	-	-	.737**	-				
6. Tamamlayan Eylemler	407	3.82	0.825	.601**	-	-	.438**	.621**	-			
7. Duygusal Bağlılık	407	3.43	1.048	.631**	-	-	.499**	.572**	.513**	-		
8. Devamlılık Bağlılığı	407	3.31	0.893	-.160**	-	-	-.230**	-.126**	-.104*	.019	-	
9. Normatif Bağlılık	407	2.97	0.957	.536**	-	-	.343**	.477**	.382**	.650**	.287**	-

*. $p < .05$. **. $p < .01$.

Not. “İşte Mutluluk” değişkeninin ortalaması (M) “Olumsuz Duygular” boyutunun ters çevrilmesi ile elde edilmiştir.

Şekil 2: Yol Katsayıları



C = .29*** (Doğrudan Etki)

C' = .39 *** (Toplam Etki)

*** $p < .001$

Araştırma modeli çerçevesinde, PROCESS (Hayes, 2013) ile yapılan regresyon testinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. İşte mutluluğun iş doyumunu ile ilişkisi ve birlikte performansla olan ilişkilerini içeren yol katsayıları Şekil 2’de ve Tablo 2’de izlenmektedir. Değişkenlerin birbirleri ile olan “Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”ni kapsayan bulgular Tablo 3’de yer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin katsayılarını (coefficients) gösteren yol analizinde; algılanan örgütsel destek değişkeninin işte mutluluk değişkenini yordadığı ve aralarındaki yolun $A = .79$ ($p < .001$) ile anlamlı ve işte mutluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki beta katsayısının $B = .13$ ($p < 0.01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin işte mutluluk üzerinden örgütsel bağlılık ile oluşturduğu yol katsayısının doğrudan etkisi $C = .29$ ($p < .001$) iken buna mukabil işte mutluluk değişkeni ile birlikte toplam etkinin $C' = .39$ ($p < .001$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Tablo 3’de izlendiği gibi “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Dolaylı Etkisi” satırında yer alan alt ve üst seviye güven (% 95) aralığında bootstrap’lı ^a ve ^b değerleri arasında sıfır (0) yer almadığı (.0081 ve .1780) için ve aynı zamanda “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Tam Standart Dolaylı Etkisi” satırında yer alan işte mutluluk değişkeninin etki düzeyini gösteren bootstraplı (alt ve üst güven aralıklarındaki) değerlerin arasında da sıfır (0) bulunmadığı (biri artı diğeri eksi bir değer almadığı) için, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde işte mutluluk aracılığı ile istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık ilişkisi içinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Regresyon Yol Katsayıları Analizi

Değişken: İşte Mutluluk						
R	R 2	MSE	F	df1	df2	p
,7435	,5528	,3706	500,6426	1,0000	405,0000	,0000
katsayı se t p LLCI ULCI						
Sabit	,8237	,1162	7,0558	,0000	,5938	1,0526
Örgütsel Destek	,7575 ^a	,0339	22,3750	,0000	,6909	,8240

a. A-yolu katsayısı

Değişken: Örgütsel Bağlılık						
R	R 2	MSE	F	df1	df2	p
,4901	,2401	,3944	63,8270	2,0000	404,0000	,0000
katsayı se t p LLCI ULCI						
Sabit	1,8541	,1275	14,5883	,0000	1,6034	2,1048
Örgütsel Destek	,2906 ^c	,0522	5,5642	,0000	,1879	,3932
İşte Mutluluk	,1250 ^b	,0513	2,4388	,0152	,0242	,2258

b. B-yolu katsayısı

c. C-yolu katsayısı (doğrudan etki)

Değişken: Örgütsel Bağlılık Toplam Etki						
R	R 2	MSE	F	df1	df2	p
,4785	,2289	,3992	120,7376	1,0000	405,0000	,0000
katsayı se t p LLCI ULCI						
Sabit	1,9570	,1211	16,1625	,0000	1,7190	2,1950
Örgütsel Destek	,3853 ^d	,0351	10,9653	,0000	,3162	,4543

d. C'-yolu katsayısı (toplam etki)

(Preacher ve Kelly, 2011). Tablo 3’de “Tam Standart Dolaylı Etki” satırında bootstrap’lı ^c ve ^d değerlerin arasında sıfır (0) yer almadığı görülmüş, işte mutluluk değişkeninin aracılık düzeyinin alt seviye güven (%95) aralığında $ab_{cs} = .0100$ ile üst seviye güven (%95) aralığında $ab_{cs} = .2243$ olduğu ve aracılık etki düzeyinin .1176 (% 95) olduğu bulgulanmıştır.

Regresyon analizi sonucunda örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında işte mutluluk değişkeninin orta derecede kısmi bir aracılık (.12) işlevi olduğu görülmektedir. Aracı değişken; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında gözlemlenen bir ilişkinin gücünü, değişkenlerle olan farklı bağı nedeniyle etkileyen (ortadan kaldıran, arttıran veya azaltan) değişkendir. İşte mutluluk, örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin gücünü arttırarak aracılık işlevi görmektedir. Dolayısıyla, araştırma sorunsalında yer alan “çalışanların örgütsel destekleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işteki mutluluk algılarının etkisi nedir? sorusuna, “çalışanların işte mutluluk algıları arttıkça, örgütsel destekleri örgütsel bağlılıklarını daha fazla arttırmaktadır” yanıtı verilebilir.

Tablo 3: PROCESS Regresyon ile Değişkenlerin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam Etkisi					
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
,3853	,0351	10,9653	,0000	,3162	,4543
Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi					
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
,2906	,0522	5,5642	,0000	,1879	,3932
Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Dolaylı Etkisi					
Etki	BootSE	BootLLCI ^a	BootULCI ^b		
İşte Mutluluk	,0947	,0433	,0081	,1780	
Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Kısmi Standart Dolaylı Etkisi					
Etki	BootSE	BootLLCI ^a	BootULCI ^b		
İşte Mutluluk	,1318	,0607	,0113	,2511	
Örgütsel Desteği Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Tam Stand. Dolaylı Etkisi					
Etki	BootSE	BootLLCI ^a	BootULCI ^b		
İşte Mutluluk	,1176	,0543	,0100^c	,2243^d	

a. Alt güven aralığı

b. Üst güven aralığı

c. İşte Mutluluk aracılık etkisi (% 95 alt güven aralığı)

d. İşte Mutluluk aracılık etkisi (% 95 üst güven aralığı)

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların örgüte bağlılıklarının, örgütün kendilerine olan bağlılığına (örgütsel desteğine) ilişkin algılarından güçlü bir şekilde etkilendiği, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çabanın ödüllendirileceği beklentisini artırdığı varsayılmaktadır (Eisenberger, 1986). Bu varsayımdan yola çıkarak yapılan araştırma verilerinin istatistiksel analizi Eisenberger ve arkadaşlarını doğrulamaktadır. Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında işte mutluluk değişkeninin orta düzeyde bir aracılık (.12) rolü olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların işte mutluluk algıları arttıkça, örgütsel destekleri örgütsel bağlılıklarını daha fazla arttırmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların örgütsel desteği arttıkça ve işte mutluluk duyguları da artarsa örgüte daha fazla bağlılık duymaktadırlar.

Araştırma bulgularına Kaplan ve Ögüt (2012) ile aynı, Duygulu vd. (2008) ve Özgül vd., (2020) ile örgütsel desteğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği şeklinde paralel sonuçlara ulaşmıştır. Aube vd. (2007), Linda ve Yonita (2018) tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve önemli düzeyde ilişki olduğu şeklinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışma sayılan araştırmalardan farklı olarak bir ara değişken ile çalışılması önerisini getirmektedir. “İş yerinde mutluluk” üzerine kapsamlı çalışmalar sınırlı kaldığından, mevcut bulgular

örgütsel destek ile örgütsel bağlılık bağlamında yeni bir inceleme ve geçmiş araştırmalara ilişkin bir değerlendirme fırsatı da sunmaktadır. “İşte mutluluk” ölçeğinin geliştirildiği bir batı kültüründe mutluluğun rolünü keşfetmesi ve sonuçları yerel araştırma bulgularıyla karşılaştırması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Önerdiği araştırma modeli, örgütsel davranış alanındaki ardıl çalışmalara yol gösterecek şekilde yapılandırılmış değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin aydınlatılabilmesi için ara değişkenlerin devreye sokulması gereğini bir kez daha tartışmaya açmıştır (Fisher, 2010).

Bulgular, örgütsel sonuçların bir yordayıcısı olarak örgütsel destek ile bağlılık arasında işte mutluluk aracılığında önemli bir bağ olduğunu göstermektedir ancak, modelin tahminlenen uyum rolü için sadece sınırlı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça örgütsel bağlılıklarının artacağı sonucu ortadayken, bir ara değişken olan işte mutluluğunun devreye girmesi ile bu artışa ek bir katkı sağlanacağı sonucu araştırmanın önemli özelliğidir. Araştırma, çalışan motivasyonunun tetikleyici mekanizmaları üzerinde özgün bulgularıyla örgüt yöneticilerine ve araştırmacı adaylarına ipuçları sunmaktadır. Bir genellemeye ulaşmak için izleyen çalışmalarda örneklem sayısı artırılabilir, farklı yöntemler benimsenebilir, zaman ve mekanda boylamsal çalışmalar yapılabilir, ancak bu araştırmanın sonuçları da diğerleri gibi çağdaş istatistiksel yöntemlerin nesnel değerlendirme ve hata sınırları içinde dikkate alınmalıdır.

Kaynakça

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. Free Press.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altan ve Turunç (2021). Algılanan örgütsel destek ile iş yaşamında mutluluk ilişkisinde yaş ve iş yaşam dengesinin rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2552-2570.
- Aube, C., Rousseau, V. and Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Aydın Küçük, B. (2021). Kovid-19 küresel salgın döneminde örgütsel destek algısının iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracı rolü”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1348-1372.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 27, 645-663.

- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Cooper-Hakim, A. and Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-305.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(1), 47-64.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Duygulu, E., Çıraklar, N. ve Mohan, Y. (2008). Algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E, Sosyal Bilimler*, 6(6), 108-129.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: The Guilford Press.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kurt, M. F. (2020). Öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel sessizliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, Uşak.
- Linda, M. R. ve Yonita, R. (2018). The effect of job satisfaction and perceived organizational support on organizational commitment of banks' employees in Padang. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 57. 1st International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018).
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

- Novliadi, F., and Anggraini, R. (2018). Happiness at work viewed from job satisfaction and perceived organizational support. Proceedings of the International Conference of Science, Technology, Engineering, Environmental and Ramification Researches (ICOSTEERR 2018) Medan, Indonesia.
- Özdemir, B. (2020). Perceived organizational support and happiness at work: The role of psychological capital. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 414-430
- Özgül, B., Erkmen, T., ve Karaarslan, E. (2020). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü üzerine bir araştırma, *BMIJ*, 8(5): 4364-4412.
- Paschoal, T. ve Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho [Construction and validation of the work well-being scale]. *Avaliação Psicológica*. 7(1), 11-22.
- Preacher, K. J. ve Kelly, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects, *Psychological Methods*, 16(2), 93-115.
- Robbins, S., (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*. (Çev.: İnci Erdem), İstanbul: Nobel.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. and Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sousa, J. M. and Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia (ribeirão preto)*, 25 (6), 211-220.
- Stassen, M. A. and Ursell, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82(1), 201-220
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.

PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLE KARIYER DEĞİŞTİRME NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALTERNATİFLERİN YETERSİZLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ¹

Arş.Gör. Sıla Can DEMİR

Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü silacandemir@hacettepe.edu.tr

Prof.Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü pbayhan@hacettepe.edu.tr

Özet

Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide alternatiflerin yetersizliğinin düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın verisi farklı sektör ve mesleklerde çalışan 218 katılımcıdan kartopu örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada oluşturulan anket için Kariyer Değişirme Niyeti Ölçeği (Başkurt, 2017), Connor-Davidson Psikolojik Dayanıklılık 10 Ölçeği (Kararımak, 2010) ve Alternatiflerin Yetersizliği Ölçeği (Wasti, 2003) olmak üzere 3 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 23, AMOS 23 ve Process Makro (Hayes, 2018) programları kullanılarak analiz edilmiştir. Kariyer değiştirme niyeti ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki doğrusal regresyon analizi ile test edilmiş ve bu analiz sonucunda psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Alternatiflerinin düzenleyicilik rolünün analizi ise Process Makro (Hayes, 2018) programı ile yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ise psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide alternatiflerin yetersizliğinin düzenleyici rolünün istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bu bulgular kapsamında gelecek çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Değişirme Niyeti, Psikolojik Dayanıklılık, Alternatiflerin Yetersizliği

1. Giriş

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen iş dünyasında bireyler yaşam süreleri boyunca aynı sektörde, örgütte veya meslekte kalmak yerine; karşlarına çıkan farklı kariyer fırsatlarını değerlendirerek geleneksel kariyer yollarına göre daha dinamik kariyer yolları tercih etmektedirler. Uluslararası ölçekteki yeni kariyer fırsatları, Covid-19 pandemisi ile iş hayatına giren uzaktan çalışma şekilleri, uzun yaşam süreleri, bireylerin kendilerini gerçekleştirme istekleri, iş ve kariyer tatmini, ücret ve terfi imkanları kariyer yollarını değiştirmeye neden olan faktörler arasında bulunmaktadır. Bireyler bu gibi

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR danışmanlığında 2022 yılında yayımlanan *Psikolojik Dayanıklılık ve Alternatiflerin Yetersizliğinin Kariyer Tatmini ve Kariyer Değişirme Niyetleri Üzerindeki Etkisi* başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

faktörler ile yaşadıkları bu süreçte farklı kariyer yolları denemeye ve mevcut kariyerlerine yaptıkları yatırımlardan vazgeçerek ve bunun getireceği riskleri ve fırsatları üstlenerek kariyer değiştirmeye istekli olmaktadır. Bunların yanı sıra, çağdaş kariyer yaklaşımları bireylerin kariyer değiştirmelerini teşvik etmektedir (Arthur, 1994; Hall ve Moss, 1998; McGinley, 2018) Bu yaklaşımlara göre, kariyer yolları sadece bir meslek veya bir örgüt ile sınırlandırılmamalıdır. Birey öğrenme ve gelişme fırsatlarını farklı kariyerler inşa ederek sağlamalıdır (Arthur, 1994; McGinley, 2018).

Amerika Birleşik Devletleri İstatistik Bürosu'nun yayınladığı rapora göre 2021 yılında 4 milyondan fazla çalışan işinden istifa etmiştir (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2021). Büyük çapta yaşanan işten ayrılmaları Klotz (2021) Büyük İstifa (Great Resignation) olarak adlandırmıştır. İşgücü piyasasında yaşanan dramatik sayıdaki bu istifalar çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, beyaz ve mavi yakalı çalışanlar Büyük İstifa hareketinden neredeyse aynı oranda etkilenmektedir (Sull, vd., 2022). Bu konu hakkındaki bir diğer araştırmada ise 903 katılımcının neredeyse yarısının kariyer değiştirme niyetine sahip olduğu bulunmuştur (Hess, 2021). İstatistiklerden de görüldüğü üzere kariyer değiştirme niyeti son yıllarda birçok çalışanın gündeminde olan bir konu olarak dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada ise kariyer değiştirme niyetini etkileyen içsel faktör olarak psikolojik dayanıklılık ele alınmaktadır. Çalışmada, kariyer değiştirme niyetini etkileyen dışsal faktör olarak ise alternatiflerin yetersizliği ele alınmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide alternatiflerin yetersizliğinin düzenleyicilik rolünün araştırılması olarak ortaya konulmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kariyer değiştirme niyeti 1980-1990 yılları arasında araştırmacılar tarafından çalışılmaya başlanmış bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Rhodes ve Doering (1993) kariyer değiştirme niyetini bilinçli olarak gerçekleştirilmiş kariyer değiştirmenin önemli bir belirleyicisi şeklinde tanımlamışlardır. Kariyer değiştirme niyeti; pozisyon, görev ve meslek değişimlerini kapsayan geniş bir çerçeve sunmaktadır (Heppner, vd., 1994). Planlanmış Davranış Teorisi'ne (Ajzen, 2002) göre kariyer değiştirme niyetini etkileyen faktörler arasında tutumlar, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol bulunmaktadır. Khapova vd. (2007) bu bağlamda bireyin kariyer değiştirmeye yönelik tutumunun, yeni bir kariyer inşa etmenin oluşturduğu sosyal baskının ve kariyer öz yeterliliğinin kariyer değiştirme niyetini etkilediğini ifade etmiştir. Bu çalışmada ise psikolojik dayanıklılık ve alternatiflerinin yetersizliğinin kariyer değiştirme niyeti üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Psikolojik dayanıklılık çeşitli araştırmacılar tarafından, bireyin karşılaştığı zorluklar ve riskli durumlar karşısında güçlü kalmasını ve bu zorluklara rağmen olumlu çıktılar yaratmasını sağlayan

içsel bir kaynak olarak tanımlanmaktadır (Fletcher ve Sarkar; 2013; Masten, vd., 1990; Windle, 2011). Alternatiflerin yetersizliği ise bireyin mevcut olan iş alternatiflerinin kısıtlı olarak algılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

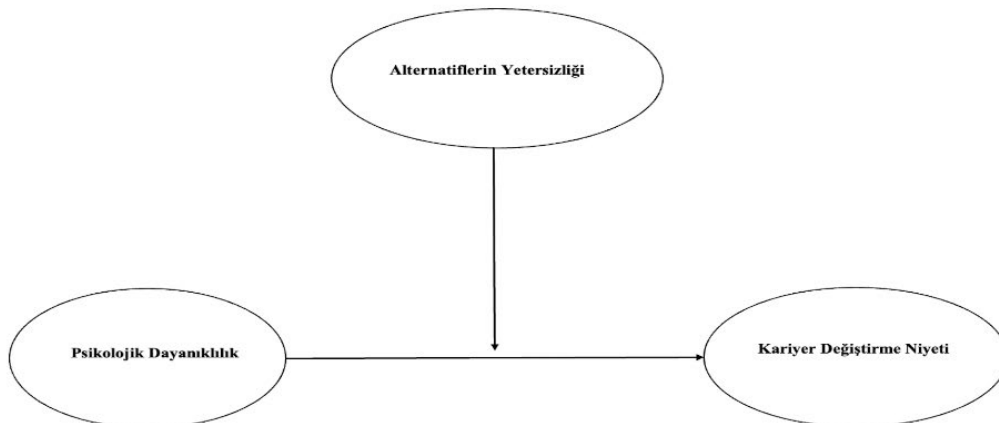
Psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu varsayılabilir. Diğer bir ifade ile, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin kariyer değiştirme niyetlerinin diğer bireylere göre daha fazla olabileceği öne sürülmektedir. Bu bağlamda, psikolojik dayanıklılığın kariyer değiştirme niyeti üzerindeki pozitif etkisi, Öz Belirleme Teorisi ile açıklanabilir. Öz-Belirleme Teorisi, kişilik gelişimi için bireyin sahip olduğu içsel motivasyonu merkeze yerleştiren bir yaklaşımdır (Ryan, vd., 1997; Ryan ve Deci, 2000). Öz-Belirleme teorisine göre, içsel motivasyon; keşfetmek, yenilik aramak, öğrenmek gibi bireyleri kendilerini geliştirmek konusunda ileriye taşıyan bir içsel eğilimi ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Öz-Belirleme Teorisi kapsamında psikolojik dayanıklılığın içsel motivasyonu artırarak (Mahoney, vd., 2014; Trigueros, vd., 2019) kariyer değiştirme niyetini olumlu yönde etkilediği öne sürülmektedir (McGinley, 2018). Bu çerçevede, çalışmada psikolojik dayanıklılığın kariyer değiştirme niyeti üzerindeki olumlu etkisi ele alınmaktadır. Diğer taraftan, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi dışsal bir faktör olarak etkilediği düşünülen alternatiflerin yetersizliğinin ise düzenleyicilik rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide bireylerin iş alternatiflerini yetersiz olarak algılamasının ilişkinin gücünü zayıflatacağı varsayılmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide alternatiflerin yetersizliğinin düzenleyicilik rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Şekil 1: Araştırma modeli



H1: Psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: Psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Alternatiflerin yetersizliği bu ilişkide düzenleyici rolündedir. Şöyle ki iş alternatiflerinin yetersiz algılandığı durumlarda, ilişkinin gücü zayıflayacaktır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır ve çalışma için 4 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekler aşağıdaki gibidir:

3.2.1. Kariyer Değiştirme Niyeti Ölçeği

Kariyer değiştirme niyetini ölçmek amacıyla, Ajzen'nin (2006) geliştirdiği ve Başkurt'un (2017) Türkçe'ye çevirdiği Kariyer Değiştirme Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Kariyer değiştirme niyeti ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır ve 4 madde ile ölçülmektedir. Ölçekteki ifadeler, 5'li Likert tipi skalada (1:Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak ölçülmüştür.

3.2.2. Connor-Davidson Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği 10 (CD-RISC 10)

Connor ve Davidson (2003) tarafından geliştirilen Connor-Davidson 25 Ölçeği (CD-RISC 25), Campell-Sills ve Stein (2007) tarafından 10 maddeye düşürülerek CD-RISC 10 Ölçeği oluşturulmuştur. CD-RISC 10 Ölçeği'ni Kararımak (2010) Türkçe'ye çevirmiştir. Psikolojik dayanıklılık 10 madde olarak, tek boyut altında ölçülmektedir. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert tipi skalada (1:Hiç doğru değil, 2:Nadiren doğru, 3:Bazen doğru, 4:Sıklıkla doğru, 5:Neredeyse her zaman doğru) değerlendirilmektedir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.85 olarak ölçülmüştür.

3.2.3. Alternatiflerin Yetersizliği Ölçeği

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Wasti (2003) tarafından Türkçe'ye çevrilen üç boyut altında ölçülen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin alt boyutu olan Alternatiflerin Yetersizliği Ölçeği kullanılmıştır. Alternatiflerin yetersizliği 3 madde olarak tek boyut altında ölçülmüştür. Maddeler değerlendirilirken 7'li Likert tipi skala (1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Kısmen katılmıyorum, 4:Tarafsızım, 5:Kısmen katılıyorum, 6:Katılıyorum, 7:Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.81 şeklinde tespit edilmiştir.

3.3. Örneklem

Çalışmanın örneklemini beyaz yakalı çalışanları içermektedir. Çalışmada kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Farklı sektörlerde, mesleklerde ve pozisyonlarda çalışan 218 katılımcıya ulaşılmıştır. Örneklemin demografik özellikleri Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	117	%57.4
Erkek	84	%41.1
Diğer	3	%1.5
Yaş Aralığı		
20-25	25	%12.3
26-30	77	%37.7
31-35	53	%26
36-40	28	%13.7
41-45	13	%6.3
46 ve üstü	5	%2.5
Diğer	3	%1.5
Eğitim Düzeyi		
Lisans	102	%50
Lisanüstü	94	%46
Doktora	5	%2.5
Diğer	3	%1.5

4. Bulgular

Çalışmada elde edilen veri IBM SPSS 23, Process Makro (Hayes, 2018), AMOS 23 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada bulunan psikolojik dayanıklılık, alternatiflerin yetersizliği ve kariyer değiştirme niyeti değişkenlerinin betimleyici istatistikleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Betimleyici istatistikler

	N	Min.	Maks.	Ort.	S.S.	Eğiklik	Basıklık
KDN	204	1	5	3.43	1.06	-.34	-.58
PD	204	1	5	3.64	.62	-.35	.64
ALY	204	1	7	3.75	1.63	.11	.33

KDN: Kariyer Değişirme Niyeti, PD: Psikolojik Dayanıklılık, ALY:Alternatiflerin Yetersizliği

Psikolojik dayanıklılık, alternatiflerin yetersizliği, demografik değişkenler ve kariyer değiştirme niyetinin korelasyon analizi sonuçlarına ise Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1.Cinsiyet	1					
2.Yaş	.13	1				
3. Eğitim	-.02	.14*	1			
4.PD	.14*	.08	.14*	1		
5.ALY	-.06	.00	.03	-.17*	1	
6.KDN	.00	.10	.04	.21**	.06	1

KDN: Kariyer Değişirme Niyeti, PD: Psikolojik Dayanıklılık, ALY:Alternatiflerin Yetersizliği

Çalışmanın ilk hipotezi doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir ve analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. H1 hipotezi desteklenmiştir. ($F=10.13$, $R^2=.04$, $R=.21$, $p<.05$).

Tablo 4. Psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişki

	B	SH	B	t	p
Sabit	2.08	.43		4.81	.00
Psikolojik dayanıklılık	.37	.11	.21	3.18	.00***

Bağımlı değişken: Kariyer değiştirme niyeti

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek için Process Makro (Hayes, 2018) programından faydalanılmıştır. Dzenleyicilik analizi sonuçlarına Tablo 5’te yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre etkileşim teriminin istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide alternatiflerin yetersizliğinin dzenleyici rolü olmadığı ortaya çıkmıştır (B=-.03, t=-.50, p=.61, [-.15 .08]). Böylelikle, Hipotez 2 reddedilmiştir.

Tablo 5: Dzenleyicilik analizi sonuçları

Bağımsız değişken : KDN

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.24	.05	1.08	4.17	3.00	200.00	.00
Model	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.43	.07	46.55	.00	3.28	3.57
ALY	.06	.04	1.45	.14	-.02	.15
PD	.40	.11	3.41	.00	.17	.64
Etkileşim terimi	-.03	.06	-.50	.61	-.15	.08

KDN: Kariyer Değiştirme Niyeti, ALY: Alternatiflerin Yetersizliği, PD: Psikolojik dayanıklılık, Etkileşim terimi: Psikolojik Dayanıklılık x Alternatiflerin Yetersizliği

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide alternatiflerinin yetersizliğinin dzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Çalışmanın ilk hipotezi psikolojik dayanıklılığın, kariyer değiştirme niyetini olumlu yönde etkilemesi üzerine kurgulanmıştır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan kişilerin kariyer değiştirme niyetlerinin de yüksek olacağı düşünülmüştür. Analiz sonucuna göre, psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Literatür araştırmasında psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların kısıtlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Bu sınırlı sayıdaki çalışmaların

örneklemi oluşturan katılımcıların öğretmenlerden (Mansfield, vd., 2014; Arnup ve Bowles, 2016; Lee, vd., 2021) ya da sağlık çalışanlarından (Zang, vd., 2020) olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalarda, örnekleme oluşturan mesleklerin doğaları gereği çeşitli zorluklar içermesinin ve psikolojik dayanıklılığın bu zorlukları aşmada olumlu bir kaynak olarak değerlendirilmesinin altı çizilmiştir (Mansfield, vd., 2014; Arnup ve Bowles, 2016; Lee, vd., 2021; Zang, vd., 2020).

Kariyer değiştirme niyeti, bireyin içsel motivasyonu sayesinde alışılmadık ve yeni kariyer fırsatlarını değerlendirmesi, konfor alanından çıkması, yeni bir kariyer yolu denemeye cesaret etmesi ve kariyerini değiştirmede özerk davranışlar sergilemesi olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık bireyin içsel motivasyonunu arttıran ve yeni kariyer yollarını keşfetmesini teşvik eden içsel bir kaynak veya bir kişilik özelliği olarak varsayılmıştır. Buradan hareketle çalışmanın ilk hipotezi sonucunda psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı ve ilişkinin yönünün ise pozitif olduğu bulunmuştur. Böylelikle, Ferraro ve diğerlerinin (2018) yaptığı araştırmanın sonucuna paralel bir bulgu elde edilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde ise alternatiflerin yetersizliği değişkeninin, psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü test edilmiştir. Bireyler tarafından iş alternatiflerinin yetersiz algılanacağı durumlarda ilişkinin gücünün zayıflayacağı varsayılmıştır. Ancak yapılan analiz sonucunda, alternatiflerin yetersizliğinin düzenleyicilik rolü istatistiki olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde psikolojik dayanıklılık ile alternatiflerin yetersizliği arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=-.17$). Bu bulguya göre, psikolojik dayanıklılık arttıkça, bireyler alternatiflerini yetersiz olarak algılamamaktadır. Başka bir ifade ile, psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek bireyler kendileri için var olan iş alternatiflerini yeterli olarak değerlendirmektedirler. Aynı zamanda, psikolojik dayanıklılık (Ort.=3.64) betimleyici istatistiklerine bakıldığında örnekleme oluşturan bireylerin psikolojik dayanıklılık seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Sonuç olarak, psikolojik olarak dayanıklı olan katılımcıların mevcut işlerinden ayrıldıklarında yeni bir işe başlarken zorluk yaşamayacaklarını varsayımları anlaşılır olmaktadır.

Bu çalışmada veri anket metodu ile elde edilmiştir. Anket metodu sosyal beğenirlik hatası etkisini içerebileceğinden bu çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilmektedir. Gelecek çalışmalarda nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılarak bu kısıtın etkisinin azaltılması önerilmektedir. Ajzen (2002) tarafından geliştirilen Planlanmış Davranış Teorisi'ne göre tutumlar, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol bileşenleri niyetin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada kariyer değiştirme niyetini oluşturan algılanan davranışsal kontrolü, psikolojik dayanıklılık değişkeni ile

ölçülmüştür. Gelecek çalışmalarda kariyer değiştirme niyetini etkileyen tutumların ve subjektif normların da denkleme eklenmesi önerilmektedir. Bunların yanı sıra, psikolojik dayanıklılık ile kariyer değiştirme niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiyi düzenleyen farklı değişkenlerin araştırılması ise bu çalışmanın gelecek araştırmalara sunduğu son öneridir.

Kaynakça

- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- Ajzen, I. (2006). Constructing a theory of planned behavior questionnaire, 1-7.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 295-306.
- Arnup, J., & Bowles, T. (2016). Should I stay or should I go? Resilience as a protective factor for teachers' intention to leave the teaching profession. *Australian Journal of Education*, 60(3), 229-244.
- Başkurt, A. B. (2017). Career Change Intention Among Millennial Professionals (Doctoral dissertation, Koç University).
- Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the connor-davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6), 1019-1028.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European psychologist*, 1-33.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26(3), 22-37.
- Heppner, M. J., Multon, K. D., & Johnston, J. A. (1994). Assessing psychological resources during career change: Development of the Career Transitions Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 55-74.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is resilience?. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265.

- Hess, A. J. (2021). The great reimagining of work': Why 50% of workers want to make a career change. 01.05.2022 tarihinde <https://www.cnn.com/2021/10/12/why-50percent-of-workers-want-to-make-a-career-change-new-survey.html> adresinden erişilmiştir.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B., Wilderom, C. P., & Svensson, J. S. (2007). Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International*, 12(7), 584-595.
- Klotz, A. (2021). Anthony Klotz on defining the great resignation. The Verse. 01.05.2022 tarihinde <https://www.theversemedia.com/articles/anthony-klotz-defining-the-great-resignation> adresinden erişilmiştir.
- Lee, Y. H., Richards, K. A. R., & Washburn, N. (2021). Mindfulness, resilience, emotional exhaustion, and turnover intention in secondary physical education teaching. *European Review of Applied Psychology*, 71(6), 100625, 1-10.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Mansfield, C., Beltman, S., & Price, A. (2014). 'I'm coming back again!' The resilience process of early career teachers. *Teachers and Teaching*, 20(5), 547-567.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(4), 425-444.
- McGinley, S. P. (2018). Shifting patterns: How satisfaction alters career change intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 202-213.
- McGinley, S., O'Neill, J., Damaske, S., & Mattila, A. S. (2014). A grounded theory approach to developing a career change model in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 89-98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Rhodes, S. R., & Doering, M. M. (1993). Intention to change careers: Determinants and process. *The career development quarterly*, 42(1), 76-92
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58(3), 307-321.

- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and psychopathology*, 9(4), 701-728.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sull, D., Sull C., Zweig, B. (2022). Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. *MIT Sloan Management Review*. 01.05.2022 tarihinde <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/#ref1> adresinden erişilmiştir.
- Trigueros, R., Aguilar-Parra, J. M., Cangas-Díaz, A. J., Fernández-Batanero, J. M., Mañas, M. A., Arias, V. B., & López-Liria, R. (2019). The influence of the trainer on the motivation and resilience of sportspeople: A study from the perspective of self-determination theory. *PloS one*, 14(8), 1-16.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2021). Job Openings in January 2021 Little Different from One Year Earlier. U.S. Bureau of Labor Statistics
- Van Breda, A. D. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for social work. *Social Work*, 54(1), 1-18.
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology*, 21(2), 152-169.

COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNİN BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: YÜZ YÜZE, ÇEVİRİMİÇİ ve KARMA ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTTE EDİNİMSSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ, ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI, PSİKOLOJİK BELİRTİLER VE İŞE İLİŞKİN İYİ OLUŞ BAKIMINDAN BİR İNCELEME

Rumeysa Cemre YALÇIN

Medeniyet Üniversitesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü, rcemreyalcin@gmail.com

Aslı HALAÇOĞLU

Yıldız Teknik Üniversitesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü, aslihalacoglu@gmail.com

İrem ŞEN

İstanbul Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, seniremm1@gmail.com

Dr. Cem Güney ÖZVEREN

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı,
cem.ozveren@istanbul.edu.tr*

Dr. Nermin TAŞKALE

*İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı,
nermin.taskale@istanbul.edu.tr*

Özet

2019 yılının Aralık ayında dünya gündemine giren ve hızlıca küresel ölçekte yaşamı etkileyen Covid-19 salgınının pandemi ilan edilmesiyle birlikte, sosyal ve ekonomik alanlarda değişikliklerin meydana geldiği görülmektedir. Değişimlerin yoğun olarak yaşandığı alanlardan biri ise örgütsel bağlamda gerçekleşen çalışma sistemindeki değişikliklerdir. Bu çalışmada, yüz yüze, çevrimiçi ve karma çalışan beyaz yakalı personellerin pandemi dönemindeki yaşantıları kapsamında örgütsel değişim sinizmine yönelik tutumları, örgütsel sosyal destek algıları, iş-aile çatışması deneyimleri, depresyon-anksiyete-stres düzeyleri ve işe ilişkin iyi oluşları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda 202 beyaz yakalı çalışana ulaşılmış ve Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği, Örgütsel Destek Algısı Ölçeği (Kısa Form), İş-Aile Çatışması Ölçeği, Depresyon-Anksiyete-Stres Ölçeği ve İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeği ile Demografik Form kullanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanlarının karşılaştırılmasında MANOVA (çok değişkenli varyans analizi) kullanılmıştır. Analiz sonuçları gruplar arası herhangi farklılaşma olmadığına işaret etmiştir. Alanyazın incelendiğinde ise çevrimiçi çalışmanın olumlu ya da olumsuz etkilerine yönelik sonuçlara da erişilebilmektedir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda alanyazındaki farklı bulguların altında yatan çalışma stiline yönelik tutum gibi muhtemel açıklayıcı değişkenlerin incelenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19 Pandemisi, Çevrimiçi Çalışma, Yüz Yüze Çalışma, Karma Çalışma, Psikolojik Sağlık

1. Giriş

Salgın hastalıklar gibi krizler, örgütsel değişikliklerin oluşmasında katkısı olan olaylardır. Covid-19 pandemisi de sosyal ve ekonomik alanlardaki birçok değişimle yaşamımızda yeni gerçekler oluşturmuştur. Ayrıca salgının strateji, zaman, yer ve sektör değişkenleri bakımından örgütler ve personeller için çalışma uygulamalarını ivedi bir biçimde dönüştürdüğü ve dönüştürmeye devam edeceği düşünülmektedir (İlhan, 2020). Çalışanlar pandemi sürecinde iş yerlerine gidememiştir. Şirketler de ortaya çıkabilecek ekonomik problemleri engelleyebilmek için ücretsiz izin verme, işten çıkarma veya çevrimiçi çalışma gibi tedbirler almışlardır. Sosyal izolasyonun yaşamımıza girmesiyle çalışma yaşamında ‘yüz yüze çalışma’ yerine ‘çevrimiçi çalışma’ üzerinde durulduğu ve bunun bir tercihten çok mecburiyet şeklinde ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Aydın Göktepe, 2020).

Yüz yüze çalışırken devamlı iletişim içinde olan çalışanlar çevrimiçi çalışma sürecinde, çalışma ortamlarında iş arkadaşları ve yöneticileriyle direkt yardımlaşamama, yüz yüze etkileşim kuramama gibi iletişim zorlukları yaşamış; hareketsizlik nedeniyle psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları gelişmiştir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020). Aynı yazarlara göre, çevrimiçi çalışma stilinde yol gibi gider kalemlerinin azalması, dış dünyanın stresinden izole olunması, çalışma saatleri ve yeme-içme, giyim kuşam gibi meselelerin daha esnek olması ise avantaj olarak görülmektedir. Bu esnekliklerin iş-yaşam dengesi üzerinde karmaşık etkileri olduğu görülmektedir (Optimist Yayın Grubu, 2020). Bu bilgiler, Covid-19 pandemisi sürecinde çalışma stilleri değişen personellerin deneyimlerinin kümülatif biçimde incelenmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Çevrimiçi Çalışma, Yüz Yüze Çalışma ve Karma Çalışma Stilleri

Çevrimiçi çalışma, çalışma hayatını akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojileriyle alışlageldik ofis mekanları dışına taşımaktadır (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Covid-19 pandemisi ile çevrimiçi çalışma daha fazla kullanılmaya başlanmıştır (Arıkboğa vd., 2020). Bu noktada, çalışanların süreçteki değişimleri nasıl deneyimlediklerinin anlaşılması önemlidir.

2.2. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütler, içinde buldukları sistemdeki değişimlerden ayrı düşünülemezler (Güçlü ve Şehitoğlu, 2016). Örgütsel değişim, örgütlerin çeşitli alt sistemlerinde ve bileşenlerinde ya da aralarındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek planlı ya da plansız, nitel ya da nicel, olumlu ya da olumsuz tüm değişiklikleri kapsar. Kusur bulma, beğenmeme ve eleştirme anlamlarına gelen sinizm (Erdost vd., 2007), örgütsel açıdan işyerinin bütünlükten yoksun olduğu inancı ile işyerine dair negatif tutum ve duyguları kapsar (Yıldız, 2013). Sezgin ve diğerlerine (2016) göre, örgütsel değişim sinizmi; bilgi

paylaşımı ve karar alma ortamıyla psikolojik sermayeyi ve pozitif hisleri negatif tarafa döndürmekte ve yukarı geri bildirim verimliliğini hasara uğratmaktadır. Bu bağlamda, Covid-19 pandemisi ile çevrimiçi çalışma sistemine geçişin örgütsel değişimlere neden olarak örgütsel değişim sinizmine neden olabileceği söylenebilir.

2.3. Örgütsel Destek Algısı

Örgütsel sosyal destek ast-üst, ast-ast veya üst-üst olması gözetilmeksizin örgüt içi her türlü yatay ve dikey ilişkilerdeki desteği içerir (Cindiloğlu Demirer ve Polatçı, 2019). Sosyal destek algısının bireyin mesleki becerileri ve inançlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu; mutluluk ve gurur hislerini yükselttiği anlaşılmaktadır (Chan, 2018). Ayrıca, yüksek örgütsel sosyal destek algısı zorlu olayların atlatılıp psikolojik problemlerin engellenmesini sağlayarak iş değerlendirmesini olumlu etkilemektedir (Kaya vd., 2019). Dolayısıyla, Covid-19 sürecinde farklı çalışma stillerinin bireylerin örgütsel destek algılarına etkilerinin incelenmesi gerekmektedir.

2.4. İş-Aile Çatışması

Covid-19 pandemisinin gerektirdiği sosyal izolasyonla çalışanlar işlerini çevrimiçi ortamda çoğunlukla evlerinde yürütürken iş ve aile yaşamı alanlarındaki yükümlülüklerinin etkilendiği görülmektedir (Can Yalçın, 2022). Bu süreçte çevrimiçi çalışma stili ve esnek çalışma saatleriyle çalışanlar aileleriyle geçirecek daha fazla zamana sahip olmuş ancak ev ve çocuk bakımı gibi noktalarda alınan dış destek olanaksızlaşmıştır. Bu nedenle, çalışanlar farklı sorumluluklarla aynı anda ilgilenmek zorunda kalmıştır. Bu koşullar, özellikle kadınlar olmak üzere çalışanların iş yükünü oldukça arttırmış motivasyon seviyelerini düşürmüştür (Bayazıt vd., 2020; Uşen, 2020).

2.5. Depresyon, Anksiyete ve Stres

Anksiyete endişe, ajitasyon ve yoğun korku gibi; depresyon ise üzüntü, yalnızlık, umutsuzluk, ilgisizlik ve isteksizlik gibi duygularla tanımlanır (Şirvanlı Özen ve Temizsu, 2010). Stres ise fizyolojik ve psikolojik sınırları zorlayan bir baskı altında hissetme halidir (Akdoğan, 2013). Depresyon, anksiyete ve stres birbirlerini etkileyebilmekte ya da birlikte ortaya çıkabilmektedir (Lovibond ve Lovibond, 1995). Covid-19 pandemisiyle birlikte yalnızlık hissi, iş güvencesine dair garantisizlik ve belirsizlik artmış; gelir seviyesinde azalma ile stres seviyesi de artmıştır (Akdoğan, 2013; Bayazıt vd., 2020). Buna genellikle depresif ve kaygılı duygulanım da eşlik etmektedir (Akdoğan, 2013).

2.6. İşe İlişkin İyi Oluş

İyi oluş, özgüven, motivasyon, pozitif düşünme, iş ve sosyal hayat doyumunu ile fizyolojik ve psikolojik sağlığı olumlu etkiler (DeNeve ve Cooper, 1998). Bu nedenle, verimlilik, üretkenlik ve kendini gerçekleştirme potansiyeli ile ilişkilidir (Telef, 2013). Covid-19 pandemisinde çevrimiçi çalışma

sistemine geçişle motivasyon düşüklüğü, işin geleceğine dair korku ve ümitsizlik, çalışma ortamına dair güvende azalma gibi işe ilişkin iyi oluşta zarar veren etkenler artmıştır (Çiçek ve Almalı, 2020).

Bu bilgiler dikkate alındığında araştırmanın temel amacı, beyaz yakalı çalışanların Covid-19 pandemisi sürecinde örgüt deneyimlerinin ele alınmasıdır. Bunun için; yüz yüze, çevrimiçi ve karma stillerde çalışan bireylerin örgütte değişim sinizmi algıları, örgütsel destek algıları, iş aile çatışmaları, depresyon, anksiyete, stres düzeyleri ve işe ilişkin iyi oluşları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma sorusu: Örgütte değişim sinizmi, algılanan örgütsel destek, iş aile çatışması, depresyon, anksiyete, stres ve işe ilişkin iyi oluş puanları yüz yüze, çevrimiçi ve karma çalışanlarda farklılaşacak mıdır?

Hipotez: Örgütte değişim sinizmi, algılanan örgütsel destek, iş aile çatışması, depresyon, anksiyete, stres ve işe ilişkin iyi oluş puanları yüz yüze, çevrimiçi ve karma çalışanlarda farklılaşacaktır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Bursa, Adana ve Ankara'da çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrenden 202 katılımcılık bir örnekleme ulaşılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 35.36 ($SS = 11,68$) olup %44.6'sı ($N = 90$) kadındır. Haziran 2021 itibariyle katılımcıların %74.8'i yüz yüze, %6.4'ü çevrimiçi/uzaktan, %18.8'i karma şekilde çalışmaktadır. Sektörler bakımından dağılım eğitim %37.6 ($N = 76$), mesleki uzmanlık/danışmanlık %6.9 ($N = 14$), haberleşme ve bilişim %5.9 ($N = 12$), otomotiv %5.9 ($N = 12$), finans ve sigorta %3.5 ($N = 7$), tekstil/hazır giyim %1.5 ($N = 3$), ana metal % 1 ($N = 2$), kimya %1 ($N = 2$), elektronik %1 ($N = 2$), ulaştırma %1 ($N = 2$), lojistik %0.5 ($N = 1$), diğer sektörler %34.2 ($N = 69$) şeklindedir. Mesleki kıdeme göre dağılım ise 1 ile 561 ay arasında değişmektedir ($Mdn = 108$). Toplam çalışma süresi ortalama 143.59 ay ($SS = 130.89$) iken mevcut kurumda çalışma süresi ortalama 75.23 ay ($SS = 87.35$), mevcut pozisyonda çalışma süresi ise 95.12 aydır ($SS = 101.60$).

3.2. Ölçüm Araçları

3.2.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, sektörleri, kıdem-ünvan bilgileri, çalışma süreleri ve çalışma stili gibi bilgilerini sorgulamaktadır.

3.2.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği

Tolay ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen 23 maddelik ölçek 5'li likert tipinde derecelendirilmektedir. İdarecilerinin değişimi kontrol etmelerindeki problemler sonucu çalışanların

değişime karşı negatif algılarını kapsayan Yönetimsel Değişim Sinizmi (Cronbach Alpha = .89), değişimin geçmişte meydana getirdiği negatif sonuçların oluşturduğu negatif algıları kapsayan Deneyimsel Değişim Sinizmi (Cronbach Alpha = .82) ve değişimin bireylerin refahına etki ederek elindekileri kaybetme duygusu ve sonucunda olumsuz bir algıya sebep olmasını kapsayan Edinimsel Değişim Sinizmi (Cronbach Alpha = .85) olmak üzere üç boyutludur. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı ise .92'dir. Mevcut çalışmada ölçek toplam puanı kullanılıp Cronbach Alpha katsayısı .96 bulunmuştur.

3.2.3. Örgütsel Destek Ölçeği

Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen 9 maddelik tek boyutlu ölçek 7'li likert tipinde derecelendirilmektedir. Bireylerin örgütlerinden aldıkları desteğe yönelik bakış açılarını ölçmektedir. Türkçe uyarlama çalışmasında bir madde daha eklenmiş böylece madde sayısı 9 olmuştur (Yokuş, 2006). Cronbach Alfa katsayısı .90 olmuştur. Mevcut çalışmada ölçek toplam puanı kullanılıp Cronbach Alpha katsayısı .92 bulunmuştur.

3.2.4. İş-Aile Çatışması Ölçeği

Netemeyer ve diğerleri (1996) tarafından geliştirilen 10 maddelik iki boyutlu ölçek 5'li likert tipinde derecelendirilmektedir. Türkçe uyarlama çalışmasında da İş-Aile Çatışması (Cronbach Alpha = .91) ve Aile-İş Çatışması (Cronbach Alpha = .87) olarak iki boyuta ulaşılmıştır (Aycan ve Eskin, 2005). Ölçeğin bütünü için Cronbach Alfa katsayısı .86'dır. Mevcut çalışmada ölçek toplam puanı kullanılıp Cronbach Alpha katsayısı .93 bulunmuştur.

3.2.5. Depresyon-Anksiyete-Stres Ölçeği

Lovibond ve Lovibond (1995) tarafından geliştirilen 42 maddelik üç boyutlu ölçek 4'lü likert tipinde derecelendirilmektedir. Türkçe uyarlama çalışmasında Depresyon (Cronbach Alpha = .90), Anksiyete (Cronbach Alpha = .92) ve Stres (Cronbach Alpha = .92) olarak üç boyuta ulaşılmıştır (Akın ve Çetin, 2007). Ölçeğin bütünü için Cronbach Alpha katsayısı .89'dur. Mevcut çalışmada ölçek toplam puanı kullanılıp Cronbach Alpha katsayısı .97 bulunmuştur.

3.2.6. İş İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeği

van Katwyk ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçek 5'li likert tipinde derecelendirilmektedir. Türkçe uyarlamasında Düşük Memnuniyet-Yüksek Uyarılmışlık (Cronbach Alpha = .82), Düşük Memnuniyet-Düşük Uyarılmışlık (Cronbach Alpha = .82), Yüksek Memnuniyet-Yüksek Uyarılmışlık (Cronbach Alpha = .89) ve Yüksek Memnuniyet-Düşük Uyarılmışlık (Cronbach Alpha = .88) olarak dört boyuta ulaşılmıştır (Bayram vd., 2004). Ölçeğin bütünü için Cronbach Alpha katsayısı .93'tür. Mevcut çalışmada ölçek toplam puanı kullanılıp Cronbach Alpha katsayısı .94 bulunmuştur.

3.3. İşlem

Çalışma kapsamında ölçeklerden elde edilen puanlar çok yönlü varyans analizi (MANOVA) ile karşılaştırılmıştır.

4. Bulgular

Katılımcıların yüz yüze, çevrimiçi veya karma çalışma stillerine göre Örgütsel Değişim Sinizmi, Örgütsel Destek Algısı, İş-Aile Çatışması, Depresyon-Anksiyete-Stres ve İşe İlişkin İyi Oluş puanları karşılaştırılmıştır. MANOVA sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Wilk's Lambda = .94, $F(10, 390) = 1.15, p = .33$). Grupların değişkenlerden aldıkları puanlar ve Bonferroni düzeltmesi ile elde edilen karşılaştırma sonuçları Tablo 1'de izlenebilir.

Tablo 1: Haziran 2021 Sonrası Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Değişim Sinizmi, Örgütsel Destek Algısı, İş-Aile Çatışması, Depresyon-Anksiyete-Stres ve İşe İlişkin İyi Oluş Puanları*

Değişkenler	Yüz yüze Çalışanlar (SS)	Çevrimiçi Çalışanlar (SS)	Karma Çalışanlar (SS)
Örgütsel Değişim Sinizmi	39.36 (1.18)	32.62 (4.01)	37.50 (2.34)
Örgütsel Destek Algısı	39.52 (1.10)	43.77 (3.74)	44.66 (2.19)
İş Aile Çatışması	26.92 (0.82)	22.77 (2.80)	26.66 (1.64)
Depresyon- Anksiyete-Stres	47.62 (2.28)	31.15 (7.75)	42.24 (4.54)
İşe İlişkin İyi Oluş	67.58 (1.04)	72.85 (4.78)	69.66 (2.80)

*Tüm ikili karşılaştırmalar için $p > .05$ olarak bulunmuştur

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, örgütlerde değişim sinizmi, algılanan örgütsel destek, iş aile çatışması, depresyon, anksiyete, stres ve işe ilişkin iyi oluşun yüz yüze, çevrimiçi ve karma çalışan bireyler için farklı olup olmadığı incelenmiştir. Bulgular; gruplar arası anlamlı bir farklılık olmadığına işaret etmektedir.

Çevrimiçi çalışmanın avantajlarının yanında pek çok dezavantajlarının da bulunduğu görülmektedir (Akdoğan, 2013). Yaşamını şehirde sürdüren, gelişmiş şirketlerde çalışan, eğitim seviyesi yüksek ve kalıcı iş sözleşmesi bulunan çalışanlar çevrimiçi çalışma stilinde devam edebilmektedirler. Buna karşın, düşük sosyo-ekonomik statüdeki çalışanlar bu şartlara sahip değildirler (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020). Bu açıdan, mevcut araştırma katılımcıları beyaz yakalı orta sınıf olmaları sebebiyle pandeminin başından beri geçen sürede evlerini işyerindeki koşullarına yaklaştırabilmiş ve çalışma stilineki değişimden daha az etkilenmiş olabilirler.

Öte yandan, çevrimiçi çalışmanın çalışan deneyimi üzerindeki etkilerine yönelik çelişkili bulgular alanyazında da dikkat çekmektedir. Çevrimiçi stilde çalışanların, iş sorumlulukları diğer sorumluluklarıyla birleşince evden çalışırken odaklanmakta zorlandıkları, işbirliği ve verimliliğin azaldığı görülmektedir (Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022). Başol ve Çömlekçi (2020) ise bu bulguların aksine çevrimiçi çalışan çoğu beyaz yakalının başarılı ve üretken hissettiğini aktarmaktadır. Aktarılan bu sonuçlara göre, çalışma stiline esneklik çalışanda iş-aile çatışmasını azaltmaktadır (Başol ve Çömlekçi, 2020). Dolayısıyla, mevcut çalışmada gruplar arası farklılaşma görülmezken başka çalışmalarda olumlu ya da olumsuz yönde farklılaşmalar gözlenmesinin neden kaynaklandığının anlaşılması gerekmektedir.

Alanyazındaki bulguların farklılaşmasının altında yatan nedenler incelenirken başvurulabilecek bir yöntem değişkenler arası ilişkilerin uygun modellerle incelenmesi olabilir. Bu modellere çalışan tutumları gibi değişkenler eklenebilir (Baykara Pehlivan, 2008). alanyazında özellikle çevrimiçi çalışmaya yönelik tutumların incelendiği ölçüm araçları sunulmaktadır (Başol ve Çömlekçi, 2022). Bu tür ölçümlerle desteklenen gelecek çalışmalar alanyazındaki çelişkileri gidermeye yardımcı olabilir.

Mevcut çalışmanın birtakım kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Araştırmanın verileri Covid-19 pandemisinde örgütlerin çevrimiçi veya karma çalışma sistemine geçişinin başlangıcından 18 ay sonra toplanmıştır. Bu durum çalışan deneyimlerinin doğru ölçülmesini engellemiş olabilir. Ayrıca, yüz yüze, çevrimiçi ve karma çalışma stilleri bakımından katılımcı gruplar arasında dengesizlik

olması dikkate alınmalıdır. Çalışmada katılımcı deneyimleri yalnızca nicel yöntemlerle incelenmiştir. İlerideki araştırmalarda nitel yöntemlerin de kullanılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Akbaş Tuna, A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>
- Akca, M., & Küçüköğlü, M. T. (2020). Relationships between mental workload, burnout, and job performance: A research among academicians. *Evaluating mental workload for improved workplace performance içinde* (s. 49-68). PA: IGI Global.
- Akdoğan, A. (2013). Farklı depresyon anksiyete stres düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinin akademik erteleme davranışlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, A., & Çetin, B. (2007). The Depression Anxiety and Stress Scale (DASS): The study of validity and reliability. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 7, 241–268.
- Arikboğa, F. Ş., Doğan, E., Akdöl, B., & İrengün, O. (2020). Küresel salgın döneminde evden çalışma araştırma raporu. Erişim adresi: <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=kuresel-salgin-doneminde-evden-c%CC%A7alis%CC%A7ma-aras%CC%A7tirma-raporu.pdf>
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work–family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7), 453-471.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Pandemi döneminde bireylerin uzaktan (evden) çalışma modeli algısı belirlenmeye yönelik fenomenolojik bir araştırma; kamu üniversitesi örneği. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 10(1), 29-42. <https://doi.org/10.26579/jocrebe.68>.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Bayazıt, M., Türetgen, İ., Ayyıldız, F., & Kosova, J. E. (2020). COVID-19 gölgesinde evden çalışma ve iş-yaşam dengesi araştırması. sonuç raporları. Erişim adresi: <https://sites.google.com/view/covid-19arastirmasi/ara%C5%9Ft%C4%B1rma-sonu%C3%A7lar%C4%B1>

- Baykara Pehlivan, K. (2008). Sınıf öğretmeni adaylarının sosyo-kültürel özellikleri ve öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları üzerine bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 151-168
- Bayram, N., Kuşdil, M. E., Aytaç, S., & BilgeL, N. (2004). İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeğinin Job-Related Affective Well-Being-JAWS Türkçe versiyonunun güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 6(22), 1-7.
- Can Yalçın, R. (2022). Covid-19 salgını sürecinde iş yükü fazlalığı algısı ve tükenmişlik ilişkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 820-834.
- Chan, C. C. (2018). The relationship among social support, career self-efficacy, career exploration, and career choices of Taiwanese college athletes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 22(5), 105-109.
- Cindiloğlu Demirel, M., & Polatçı, S. (2019). Örgütsel sosyal zekâ ve duygusal zekanın iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 381-399.
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde kaygı öz-yeterlilik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki: Özel sektör ve kamu çalışanları karşılaştırması. *Turkish Studies*, 15(4), 241-260. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.43492>
- DeNeve, K., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 514-524.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Cenevre. Erişim adresi: <http://eurofound.link/ef1658>.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2016). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- İlhan, A. (2020). Doğal ayıklanmacılık yaklaşımına göre Covid-19 sürecinde örgütlerin değişimine yönelik bir tartışma. *Journal of Turkish Studies*, 15(6), 539-558. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44452>

- Kanat, B., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2022). Covid-19 küresel salgını ve dijital dönüşümün insan kaynakları uygulamaları üzerine yansımalarını açığa çıkarmaya yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 185-213.
- Kaya, Z., Çenesiz, G. Z., & Aynas, Ç. (2019). Yabancı uyruklu öğrencilerin sosyal destek algıları ile psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumlarının incelenmesi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 518-537.
- Lovibond, P. F., & Lovibond, S. H. (1995). The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. *Behaviour Research and Therapy*, 33(3), 335-343.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Optimist Yayın Grubu. (2020). *Uzaktan çalışma: Sorunlar ve çözüm önerileri*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Sezgin, O. B., Tolay, E., & Sürgevil, O. (2016). Örgütsel değişim sinizmi: Çalışanların değişime karşı tutumlarının incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 45, 411-438.
- Şirvanlı Özen, D., & Temizsu, E. (2010). Anksiyete ve depresif bozukluklarda örtüşen ve ayrışan belirtiler. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 2(1), 1-14.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374-384.
- Tolay, E., Sürgevil Dalkılıç, O., & Boran Sezgin, O. (2017). Örgütsel değişim sinizmi: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(1), 101-117.
- Uşen, Ş. (2020, Aralık). Covid-19 Salgın Döneminde “Zorunlu” Evden Çalışma; İş ve Özel Yaşama Etkileri. İ.Ü. İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi.
- van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies* 8(6), 853-879.

Yokuş, İ. (2006). Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

YENİLİKÇİLİĞİ CESARETLENDİRMEDE DENEMEYE AÇIKLIĞI AKTİVİTE EDEN KOŞUL LİDERLİK DAVRANIŞI

Prof. Dr. Halis DEMİR

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü halis.demir@erdogan.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Aykut KARAKAYA

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü aykut.karakaya@erdogan.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Kübra MERT MAHAN

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü kubra.mert@erdogan.edu.tr

Dr. Gizem DEMİR

gizemm_demirr@hotmail.com

Özet

Bu araştırmada, uluslararası bir maden işletmesinde görev yapan 144 çalışandan elde edilen veriler kullanılarak; denemeye açıklık ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinin, dönüştürücü liderliğe koşul bağımlı olup olmadığı incelenmektedir. Araştırmanın hipotezini test etmek için yürütülen hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular, denemeye açıklık kişilik özelliği ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine düşük dönüştürücü liderliğin düzenleyici rolü için kanıt sağlarken; yüksek dönüştürücü liderliğin düzenleyici rolünü desteklememiştir. Çalışmanın sonuçları, çalışanların yüksek düzeyli dönüşümcü liderlik davranışlarından algıladıkları itaat fazlalıklarından ziyade, amaçlarına uygun gördükleri düşük düzeyli dönüşümcü liderlik bağlamında, denemeye açıklık kişilik özelliklerini yenilikçilik iş davranışına yansıtmak istediklerini işaret etmektedir. Dolayısıyla sonuçlar, çalışmanın teorik temelini oluşturan özellik aktivasyon teorisini destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: *denemeye açıklık, yenilikçi iş davranışı, dönüştürücü liderlik, özellik aktivasyon teorisi*

1. Giriş

Çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon olarak belirtilen kişilik, bireyin sergilediği ölçülebilir kişilik özellikleri çerçevesinde sıklıkla tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2014: 63). Bir kişinin davranışlarını belirleyen kalıcı özellikler olarak, uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük, duygusal denge, denemeye açıklıktan (Barrick ve Mount, 2005: 360) oluşan beş faktör kişilik yapısı üzerine bazı anlaşmazlıklar var olmakla birlikte, beş faktör modelinin kişiliğin beş geniş yöneliminden oluştuğu üzerinde bir uzlaşma söz konusudur (Perrewé ve Spector, 2002: 3). Kişiliğin beş faktör modeli 30 yıldır örgütsel yapı içinde yoğun olarak incelenmektedir. Beş faktör kişilik özellikleri ve

İlgilerindeki tercihleri arasındaki uyum ile belirlenen ilişkileri test etmek için yürütülen Barrick vd. (2003: 59) çalışması, kişilik ve ilgiler arasında uyum varlığında en geniş ilişkileri bulmuştur. Bu ilişkilerden en güçlü olanlar; denemeye açıklık ile sanatsal ve araştırmacı ilgisi arasındaki ilişkilerdir. Bu ilişkiler, denemeye açıklık özelliği yüksek olan kişilerin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi aktivitelerle ilişkili olan; yaratıcı zekâyâ sahip, geleneksel olmayan ve sanatsala duyarlı olma eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Denemeye açık kişilerin güçlü bir entelektüel merakı sahip olduklarını ve yeni ve geleneksel olmayan tecrübeleri ve fikirleri sıklıkla araştırdıklarını ifade eden Le Pine vd. (2000: 570) çalışması, öngörülemez değişimler karşısında uyum sağlayabilmenin en güçlü tahmincilerinden biri olarak denemeye açıklık kişilik özelliğini bulmuştur (Le Pine vd. 2000: 590). King vd. (1996: 200) çalışmalarında, beş faktör arasında sadece denemeye açıklığın yaratıcılık kabiliyeti ve yaratıcı başarımları tahmin ettiğini keşfetmiştir.

Denemeye açıklık özelliği, yenilikçi iş davranışının en iyi tahmincisi olarak ortaya çıkarken (Woodman vd., 1993; Le Pine vd., 2000; Barrick vd., 2003), yenilikçi iş davranışının, yenilikçiliğe katılan kişilerin özelliklerinin yanı sıra yenilikçiliğin etrafını sarmalayan iş çevresinden etkilendiği düşüncesi de (Amabile, 1988) dikkat çekmektedir. Bu anlamda literatürde olgusal olarak test edilerek geçerliliği kabul edilen, denemeye açıklık-yenilikçi iş davranışı ilişkisi koşullu olabilir. Kişilik özellikleri ve altı mesleki ilgi arasındaki ilişkileri inceleyen Barrick vd. (2003: 59), çalışmalarında, en güçlü ilişkileri denemeye açıklık ve sanatsal ilgi ($p=.39$) ile denemeye açıklık ve araştırmacı ilgi ($p=.25$) arasında bulmuşlardır. Fakat bu ilişkilerin toplam varyansları sırasıyla $Var.\%=12.3$ ve $Var.\%=18.9$ 'dır. Toplam varyansın açıklanmayan kısmının yüksekliğinden dolayı, denemeye açıklık ve yenilikçilik ilişkisinin başka değişkenler tarafından biçimlendirilebileceği ileri sürülebilir. Yenilikçilik iş davranışı üzerinde algılanan sosyal iş çevresinin etkisi ve bu çevre üzerinde de lider davranışlarının olası etkileri (Amabile vd., 1996; Amabile vd., 2004) düşünüldüğünde, özellikle etkin liderlik davranışları içsel motivasyonu etkileme yoluyla yenilikçilik davranışı üzerinde etkili olabilir (Shin ve Zaou, 2003: 703).

Kişilik literatüründe, özelliklerin; davranışın tahmincisi olma özelliğinin bütün durumlarda, ya da başka bir deyişle koşulsuz olarak geçerli olmadığı (Stewart ve Barrick, 2004: 3) ve bir özelliğin davranışsal gösteriminin (açıklanmasının), o özelliğin özellik alakalı koşul ipuçları tarafından teşvik edilmesini gerektirdiği (Tett ve Guterman, 2000: 398; Tett ve Burnett, 2003: 502) ileri sürülmektedir. Özellik aktivasyon teorisine göre, kişilik özellikleri, dönüşüm içerisinde istenen yönde çıktılara zemin hazırlayan gizli potansiyel yapılar olma özelliğine sahiptir. Söz konusu gizli potansiyel yapıların ortaya çıkması, bazen görevin kendisinden, bazen sosyal çevreden, bazen de örgütten gelen özellik ilişkili koşul ipuçları tarafından tetiklenerek aktive edilme gerekliliğini taşımaktadır (Tett ve Guterman, 2000; Tett ve Burnett, 2003). Özellik aktivasyon teorisi bağlamında yenilikçilik üzerinde

sadece tek başına kişilik özelliklerinin etkisi değil aynı zamanda çalışanın sosyal iş çevresini biçimlendiren (Amabile vd., 1996) önemli faktörlerden biri olan yöneticilerin liderlik davranışlarının (Amabile vd., 2004) birlikte etkilerinin de araştırılması gerekmektedir.

Amabile vd. (1996) ve Amabile vd.'nin (2004) çalışmalarına göre; liderlik davranışları, bahsedilen koşul ipuçlarını sunarak denemeye açıklık kişilik özelliğini aktive edip, yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasını sağlayacak potansiyele sahiptir. Bu anlamda liderlik, grup içinde yeni fikirlerin doğrudan sunulmasına karar verme ya da özel amaçlar seti oluşturabilme gibi birçok aktivite ile astlardan gelen yenilikçilik girişimlerini cesaretlendiren (Garcia-Morales vd., 2008: 189), grup içinde baskın rolü göz önüne alınırsa, yenilikçilik üzerinde temel bir etkiye sahip olabilecek anahtar bir koşul faktörü olabilir (Shin ve Zhou, 2003: 703). Dolayısıyla kilit sorular, “Hangi liderlik davranışının denemeye açıklık kişilik özelliğini aktive eder?” ya da “Yenilikçi iş davranışı olarak denemeye açıklık özelliğinin açıklanmasını mümkün kılan koşul lider davranışı hangisidir?” olarak belirmektedir. Özellik aktivasyon teorisi (Tett ve Guterman, 2000) bağlamında denemeye açıklık özelliğini aktive eden koşul liderlik davranışının ne olduğu konusu henüz araştırılmamıştır.

Yenilikçilik iş davranışının temeli olarak gösterilen otonomi ve karar verme serbestliğini (Scott ve Bruce, 1994: 584), bazı liderlik tarzları doğası gereği çalışanlara sunarken, bazıları sunmamaktadır. Bass (1985) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik davranışları, çalışanlara otonomi ve karar verme serbestliği sunma açısından örnek bir liderlik davranışdır. Performans üzerinde liderliğin etkinliğinin sınırlarını genişleten dönüştürücü liderler başarı ve kişisel gelişim için izleyicilerin arzularını yükseltebilmektedir (Bass, 1990: 21). İş yapmanın eski varsayımlarını, geleneklerini ve inançlarını sorgulatan ve işleri yeni yol ve yöntemlerle ele almayı teşvik eden (Shin ve Zhou, 2003: 704; Sosik vd., 1998: 112) dönüştürücü lider, denemeye açıklığı yüksek olan çalışanın, zihni merak, hayal gücü ve yaratıcı yönelimlerini tetikleyen bir ipucu olarak görülebilir ve sonrasında da yenilikçi iş davranışlarında artışlara yol açabilir (Oldham ve Cummings, 1996: 612). Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada amaç, dönüştürücü liderliğin, denemeye açıklık ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde, koşul bağımlı liderlik tarzı olup olmadığını incelemektir.

2. Kuramsal Çerçeve

Kişisel özellik olarak bağımsız, otantik, kusursuz, meraklı, entelektüel ve duyarlı olan çalışanların işte yenilikçiliğe katkı yapmasının çok daha olası (Barrick ve Mount, 2005: 360-361) olduğu ifade edilmektedir. Bu nitelikler literatürde kişiliğin beş faktör modelindeki özelliklerden biri olan denemeye açıklıkta temsil edilmektedir. Literatürde denemeye açıklık ve yenilikçi iş davranışı ilişkisini anlamlı pozitif yönlü bulgulayan (King vd., 1996; Feist, 1998; Barrick vd., 2003; Le Pine vd., 2000; Kaufman vd. 2016) birçok çalışma vardır. Algılamalar, duygular, hayaller, estetikler ile bilişsel etkileşimin yansıması olarak şekillenen denemeye açıklığın bu özellikleri dış-yapısal farklar

olduğu kadar, bunların daha da ağırlıklı olarak kalıtımsal olduğu söylenmektedir. Bu anlamda bu özellikler kalıtımsal (Kaufman vd. 2016: 249) gizli potansiyeller (Tett ve Guterman, 2000; Tett ve Burnett, 2003) ise bu özellikleri içeren herhangi bir telkine karşılık içinde bu özellikleri barındıran davranış ile sonuçlanması olasıdır.

Yenilikçilik iş davranışı üzerinde algılanan sosyal iş çevresinin etkisi ve bu çevre üzerinde de lider davranışlarının olası etkileri (Amabile vd., 1996; Amabile, 2004) düşünüldüğünde, özellikle etkin liderlik davranışları içsel motivasyonu etkileme yoluyla yenilikçilik davranışı üzerinde etkili olabilir (Shin ve Zaou, 2003). İçsel motivasyon yaklaşımına göre, çalışanın içinde çalıştığı bağlam, içsel motivasyonunu, o da dönüşüm içinde yenilikçiliği etkilemektedir (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996).

İnsan kapasitesinin bir ürünü olmakla birlikte yenilikçilik kişisel bir aktivite değildir, o bir kolektifin başarısıdır (Van de Ven 1986: 593). Yenilikçilik davranışı, kişilik özellikleri ve koşul faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim bir sonucu olarak görülebilir (Woodman vd., 1993: 294). Yenilikçi iş davranışının gerçeği, onun bir grup çalışması içinde meydana gelmesidir. Önemli problemleri çözenin sorumluluğunun getirdiği çeşitli kaynakları bir araya getirme ihtiyacının ve geliştirme çabalarının karışık doğası içinde yenilikçilik üzerinde etkiye sahip görünen grubun bir yapı taşı olarak liderlik davranışlarının önemi kayda değerdir (Woodman vd., 1993: 302). Yenilikçilik iş davranışı için temel olarak gösterilen otonomi ve karar verme serbestliğine (Scott ve Bruce, 1994: 584) izin veren bazı liderlik tarzları yenilikçiliği kolaylaştırırken bazıları yenilikçiliği engelleyebilir.

Bass (1985) tarafından örgütsel çerçevede geliştirilen dönüştürücü liderlik modeli, Burns'un (1975; 1979) politik çerçevede tanımladığı liderlik düşüncesine dayanmaktadır (Bass, 1985: 31). Dönüştürücü lider ödül, prim vb. geleneksel ödüllerin yapamayacağı ölçüde, izleyicileri kendi çıkarlarının ötesine hareket ettirir ve çok daha aşkın amaçlar için onları motive eder. Dönüştürücü lider, potansiyel bir izleyicinin mevcut bir ihtiyacını ya da talebini ele alır ve değişim ilişkilerini kullanır. Fakat bunun ötesinde dönüştürücü lider, izleyicilerinin potansiyel güdülerini inceler, onların kendini gerçekleştirme gibi yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır (Bass, 1985: 31; Bass, 1999: 11).

Dönüştürücü liderlik davranışı orijinal yapısıyla ele alındığında, dört alt bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bunlar, idealize edilmiş etki, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi ve telkin edici liderliktir (Bass ve Riggio, 2006: 6). Özelleştirilerek ifade edilirse, denemeye açık çalışan için dönüştürücü liderlerinin, **zihinsel teşvik kabiliyetinde**; iş yapmanın eski varsayımlarını, geleneklerini ve inançlarını sorgulatarak ve işleri yeni yol ve yöntemlerle ele almayı teşvik ederek (Shin ve Zhou, 2003: 704; Sosik vd., 1998: 112) *zihni merak ve hayal gücü, yaratıcılık, yenilikçilik, derin uzman özelliklerinin*, **idealize edilmiş etki içinde**; kendi çıkarının ötesinde organizasyon

yararına çalışmanın hayranlık, güven ve saygı içeren (Ferrari, 2017: 226) rol modelini sunarak, *hassas, estetik özelliklerinin, bireysel düzeyde ilgi içinde;* bireysel farklılıkları ve kişisel gelişimi dikkate alarak ve sürekli koçluk ve geri bildirim sağlayarak, misyona dönük kişisel ihtiyaçlarla bağ kurarak (Sosik vd., 1998: 112) *açıklık, otantik, bağımsız özelliklerinin, telkin edici motivasyonda;* enerji veren vizyon doğrultusunda zorlayıcı hedefler koyarak, başarısızlıklar ortaya çıktığında cezadan kaçınarak, tekrar tekrar denemeleri için ilham ve cesaret vererek, heyecan uyandırarak, moral bağlılık yaratarak (Shamir vd., 1993: 578) *yaratıcı, yenilikçi, merak, derin uzman özelliklerinin* tetiklendiği bir sosyal iş çevresi yarattığı ileri sürülebilir.

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik tarzının denemeye açıklık özelliğini nasıl ve ne zaman harekete geçireceği ve bu özelliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde yaratacağı pozitif etki üzerinde durulmaktadır. Liu vd. (2016) çalışması, denemeye açıklığın içsel motivasyon ile pozitif yönlü ilişki olduğunu, dönüşüm içinde de yaratıcılığa yol açtığını bulgulamıştır. Bu bulgu desteğinde denemeye açıklık ve yenilikçilik ilişkisi üzerinde dönüştürücü liderliğin koşul etkisinin nasıl oluştuğu içsel motivasyon üzerinden açıklanabilir. Örneğin; zihinsel teşvik içinde dönüştürücü lider, statükoya ve iş yapmanın eski yollarına karşı mücadele etmek için cesaret vererek, hayal gücü ve zihinsel merak doğrultusunda denemeye açık özelliğindeki çalışanın tetiklendiği bir çevre sağlar. Bu çevre içinde çaba-başarı beklentileri artan (Shamir vd., 1993) denemeye açık çalışanların kontrol odağının içsel algılamalarıyla (Deci vd., 1971: 105) dışsal endişe ve kaygıları yerine görevlerine odaklanmaları ve görevleriyle ilgilenmeleri olası hale gelir. Görevin kendisini heyecan verici, ilginç, meydan okuyucu olarak algılayan ve böylece içsel motivasyonunu yükselten denemeye açık çalışanlar işinden duyduğu heyecan ve dönüştürücü liderden aldıkları iş serbestliği ile risk alarak işleri yapmanın yeni ve en iyi yollarını araştırabilirler ve dönüşüm içinde de yenilikçiliğin yüksek düzeylerini tecrübe etmeleri de olası olur (Amabile, 1993; Oldham ve Cummings, 1996). Son olarak, dönüştürücü liderlik tarzının denemeye açıklık özelliğini ne zaman harekete geçireceğine dair bir açıklama ise özellik aktivasyon teorisi üzerinden verilebilir. Teoriye göre, özellikler gizli potansiyellerdir ve özellik içeren davranış genellikle, özellik içeren telkine bir cevap olarak beklenilir fakat herhangi bir özelliği yüksek insanlar, zayıf bir ipucuna çok büyük duyarlılık gösterecektir (Tett ve Guterman, 2000: 389). Bu açıklamalar ışığında izleyen hipotez, bu çalışmada test edilmek üzere geliştirilmiştir.

H1: Dönüştürücü liderlik, denemeye açıklık özelliği ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir: Dönüştürücü liderliğin düşük düzeylerinde, denemeye açıklık özelliği yüksek olanlar, düşük olanlara göre, daha çok yenilikçi iş davranışı gösterecektir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneklem

Bu çalışma uluslararası bir maden işletmesinin Karadeniz Bölgesi'nde bulunan bir işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 151 çalışan katılmıştır. Ancak anket formunu eksik dolduran yedi katılımcı örneklemden çıkarılmıştır. Çalışma örneklemi 144 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklemin %86'sı erkek, %65'i üniversite mezunu, yaş ortalaması 36 ve çalışma süresi ortalama 10 yıldır.

3.2. Ölçekler

6 maddeden oluşan dönüştürücü liderlik ölçeği, Hoch (2013) çalışmasından alınmıştır. Olgusal çalışmalarda dönüştürücü liderliğin dört alt bileşeni arasında genellikle yüksek düzeyli ilişkiler bulunduğu ve dönüştürücü liderliğin yüksek düzeyli yapısını yansıttığından (Bass, 1985) ve ayrılmış bileşenlerin farklılaşmış ilişkilerini desteklemenin teorik mantıksal geçerliliği olmadığından çalışmada dönüştürücü liderlik bir bütün olarak ele alınıp incelenmiştir (Shin ve Zhou, 2003: 707). Yenilikçi iş davranışı, Janssen (2000) çalışmasından alınan 7 adet soru ile ölçülmüştür. Her iki ölçek, 1'den 5'e uzanan (1) Kesinlikle katılmıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum şeklindeki 5'li Likert Ölçeği ile ölçülmüştür. 10 maddeden oluşan denemeye açıklık kişilik ölçeği ise Hofmann ve Jones (2005) çalışmasından alınmıştır. Kişilik ölçeğindeki, özelliğe ait maddelere, katılımcılar (1) "Çok küçük bir ölçüde" den, (5) "Büyük bir ölçüde" ye uzanan 5' li skalada yanıt vermişlerdir.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışma verilerinin analizinden önce verilerin inandırıcılığının ortaya konması amacıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Saha araştırması sonrası verilerin geçerliliğinde tümevarım yaklaşımı doğrultusunda, Temel Bileşenler Yöntemine (TBY) göre Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliğinin ardından verilerin inandırıcılığının ikinci koşulu olan yapının güvenilirliği de test edilmiştir. Güvenilirlik amacıyla, ölçeklerin iç tutarlılık ölçütü olarak Cronbach'ın Alfa değeri hesaplanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Yapısal Geçerliliği ve İç Tutarlılığı

		Geçerlilik			Güvenirlilik
Ölçekler		KMO	Bartlett's testi	Açıklanan varyans	Cronbach alfa
Yenilikçi Davranışı	İş	0,883	732,200**	%68,85	0,924
Kişilik		0,709	222,830**	%48,65	0,645

Dönüştürücü	0,883	471,508**	%66,46	0,896
Liderlik				

* 0,05 ve ** 0,01 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 1'deki sonuçlara göre çalışma ölçeklerinin hem yapı geçerliliğine hem de iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Ölçeklere yakından bakıldığında, kişilik ölçeğinde iç tutarlılık açısından iki soru ölçekten çıkarılmıştır. Böylece kişilik ölçeği 8 soru ile çalışmada ifade edilmiştir. Yenilikçi iş davranışı ve dönüştürücü liderlikte ise herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

4.2. Analizler

Modelin analizi üç aşamada yapılmıştır. Öncelikle değişkenlerin normal dağılım özelliği incelenmiştir. İkinci olarak değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analiziyle ortaya konmuştur. Son aşamada araştırma hipotezinin testi için moderatör analizi yapılmıştır. Analizlerin bulguları aşağıda Tablo 2-4'te sunulmaktadır.

Tablo 2: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normal Dağılımları

Ölçekler	Ortalama	Standart sapma	Z testi
Yenilikçi iş davranışı	3,656	0,764	1,116
Kişilik	3,565	0,441	1,217
Dönüştürücü liderlik	3,631	0,791	1,211

* 0,05 ve ** 0,01 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 2'de değişkenlerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu Z Testiyle ortaya konmuştur. Bu bilgi doğrultusunda çalışmanın analizleri normal dağılım varsayımını dikkate alan parametrik veri analiz yöntemleriyle yapılmıştır.

Tablo 3: Korelasyonlar

	Yenilikçi iş davranışı	Kişilik	Dönüştürücü liderlik
Yenilikçi iş Davranışı	1		
Kişilik	0,343*	1	
Dönüştürücü liderlik	0,419**	0,201*	1

* 0,05 ve ** 0,01 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Korelasyon analizi sonucunda Tablo 3'te görüldüğü üzere çalışma değişkenleri arasında orta düzeyli pozitif bir ilişki olduğu elde edilmiştir.

Yukarıdaki analizlerden elde edilenler değişkenlerin dağılımı, ilişkilerinin yönü ve düzeyinin çalışma veri setinin regresyon analizine uygun olduğunu işaret etmektedir. Çalışma hipotezinin testi moderatör analiz aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Moderatör analiz, kurulan temel regresyon modeline moderatör değişken ilave edilmek suretiyle yapılmıştır. Moderatör model analizi Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS prosedürü kullanılmak suretiyle yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

	Yenilikçi iş davranışı	Yenilikçi iş davranışı
Sabit terim	0,856*	3,684**
Kişilik	0,466**	0,506**
Dönüştürücü liderlik	0,313**	0,315**
KişilikXDönüştürücü liderlik		-0,396*
R²	0,245	0,284

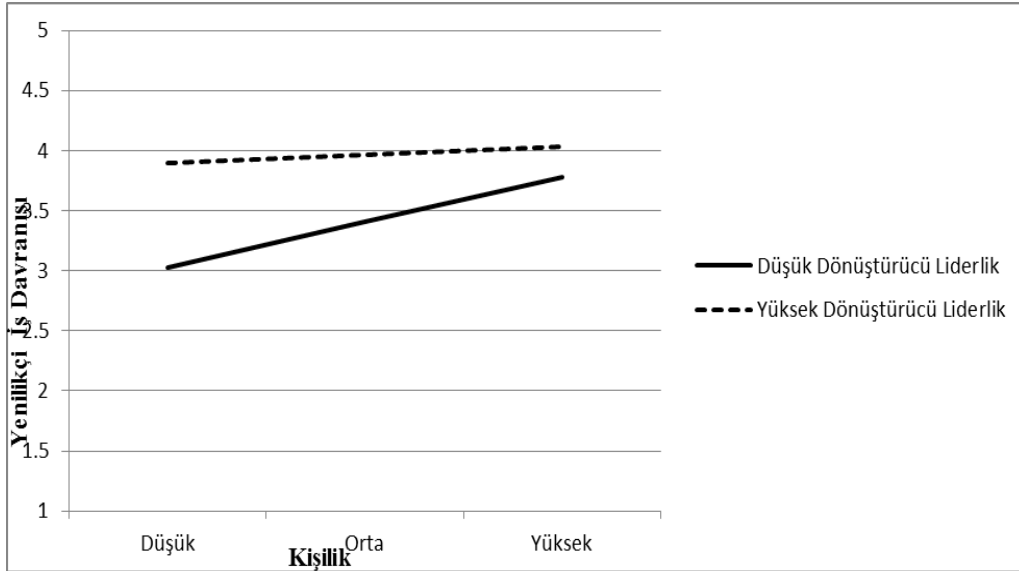
F değeri	22,890**	18,506**
R² değışımi		0,039
F testi		7,597*

* 0,05 ve ** 0,01 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 4'ün birinci sütununda sunulan moderatör değışkenin yer almadığı regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Regresyon analizine göre bağımlı ve bağımsız değışkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki vardır (F Değeri= 22,890 ve $p < 0,01$). İlaveten modelle yenilikçi iş davranışındaki değışimin %24,5'i kişilik ve dönüştürücü liderlik tarafından açıklanmıştır. Moderatör değışkenin modelde dâhil edildiği Tablo 4'ün ikinci sütununda sunulan moderatör değışkenin modele katkısı istatistiksel olarak anlamlıdır (F Testi=7,597 ve $p < 0,05$). Dolayısıyla örnekleme yenilikçi iş davranışı ile kişilik arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin biçimleyici bir rol oynadığı ileri sürülebilir.

Moderatör analizinin ikinci aşamasında, moderatör değışkenin (dönüştürücü liderlik) düşük ve yüksek diye ayrılan iki grubunda etkinin farklılığının nasıl olduğunun ortaya konmasında Aiken ve West (1991) tarafından önerilen basit eğim katsayıları hesaplanmış ve aşağıdaki Grafik 1'de olarak sunulmuştur.

Grafik 1: Kişilik ve Dönüştürücü Liderliğin Etkileşim Etkisi



Kişilik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki düşük dönüştürücü liderlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=0,859$ ve $p < 0,01$) bulunurken; yüksek dönüştürücü liderlik seviyesinde

anlamsız olduğu elde edilmiştir ($\beta=0,153$ ve $p>0,05$). Söz konusu bulgu Grafik 1’de görsel olarak yer almıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Aktivasyon Teorisine göre, özellik aktivasyonun rolünü anlamada, eş zamanlı olarak koşulların çoklu yönlerini düşünmek çalışanlar için önemlidir (Tett ve Guterman, 2000). Çalışma bulguları dönüştürücü liderin takipçilerini etkileyerek onların yenilikçi olmalarını sağladığını fakat takipçilerin neyi yapmak konusunda motive olurken, bunun duruma ne kadar uygun olduğunu düşündüğünü de göstermektedir. Çalışma bulgularına göre, yenilikçi iş davranışının üretkenliği denemeye açıklık kişilik özelliğine bağlı olarak düşük düzeyli dönüştürücü liderlik koşulunda artmaktadır. Fakat aynı kişilik özelliğinin yüksek düzeyli dönüştürücü liderlik koşulunda yenilikçi iş davranışı üretkenliği kaybolmaktadır. Örneklem bağlamında, yenilikçi iş davranışındaki artışların doğası, düşük düzeyli dönüşümcü liderlik ile denemeye açık kişilik özelliğinin karşılıklı ilişkilendirilmiş özelliklerinin bir sonucudur. Düşük düzeyli dönüşümcü liderlik denemeye açıklık kişilik özelliğini aktive etmek gücüne sahiptir. Kişilik özellikleri çözülebilir gizli potansiyel yapı olma özelliğine bağlı olarak çözücü olarak düşük düzeyli dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşime girdiklerinde çözümlenip aktive olmaktadır. Bu çözücü güç, yüksek düzeyli dönüşümcü liderlik için geçerli değildir. Bu sonuçlar, düşük düzeyli liderlik koşuluna, çalışan tercihlerinin uyumlama gücünü de göstermektedir.

Burada özellikle denemeye açıklık ve yenilikçilik iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde yüksek düzeyli dönüştürücü liderliğin etki sonuçlarının niçin ortaya çıkmadığının ana sebepleri, biçimleyici ve bağımsız değişkenin kendi aralarında olan karşılıklı etkileşimlerde aranmalıdır. Özellikle içsel ödüller beklentisiyle denemeye açık kişilik özelliklerini başarılı bir şekilde yenilikçilik davranışına dönüştürmek isteyen çalışanlar, bu içsel ödüllere ulaşmada başlangıçta dönüştürücü liderlik tarzını etkin bir uyaran olarak görmekte, fakat yüksek düzeyli dönüştürücü liderliğin uyaran etkisine karşı tepkisiz kalmaktadır. Bu bulgu Blau’nun (1964) “Değişim Teorisi” bağlamında yorumlanabilir: Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları telkin ve tavsiyeler karşılığında minnet duyabilir ve çalışanlar için böylesi bir minnet başlangıçta değerli olabilir. Fakat tekrar eden bu ilişkiler çalışanlar için sıkıcı olabilir. Bunun için sebep, yalnızca yöneticileri rahatsız etmek istememeleri değil, aynı zamanda bunun kendi bilgi eksikliklerini ve bağımlılıklarını kabul etmeleri anlamına da gelebilir. Bu yüzden çalışanlar, yöneticileriyle alışverişte girdi ve çıktıları eşitlemek için “tabi olmak” gibi daha fazlasını vermek zorundadırlar. Özellikle bağımsız, otantik, kusursuz ve duyarlı olmak gibi özelliklere sahip olarak bunu vermek istemeyen denemeye açık çalışanlar bu yüzden yüksek düzeyli dönüşümcü liderlik davranışlarına kayıtsız kalabilirler. Bu bağlamda sonuçlar; çalışanların yüksek düzeyli dönüşümcü liderlik davranışlarından algıladıkları itaat fazlalıklarına bulaşmadan, kendi amaçlarına

uygun gördükleri düşük düzeyli dönüşümcü liderlik bağlamında, denemeye açıklık kişilik özelliklerini yenilikçilik iş davranışına yansıtmak istediklerini göstermektedir.

Kaynakça

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J., (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* 15, 5-32.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Gupta, R. (2003). Meta-Analysis of the Relationship Between the Five-Factor Model of Personality and Holland's Occupational Types, *Personnel Psychology*, 56, 45-74.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, İkinci Baskı, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1975). *Leadership*. Harper & Row, Publishers, New York.
- Burns, J. M. (1979). Two Excerpts from Leadership. *Educational Leadership*, 36(6), 380-400.
- Deci, L. E. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.

- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
- Ferrari, J. R. (2017). Called and Formed: Personality Dimensions and Leadership Styles among Catholic Deacons and Men in Formation. *Pastoral Psychology*, 66, 225-237.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159-174.
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort—reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 287-302.
- Kaufman, S. B., Quilty, L. C., Grazioplene, R. G., Hirsh, J. B., Gray, J. R., Peterson, J. B., & DeYoung, C. G. (2016). Openness to Experience and Intellect Differentially Predict Creative Achievement in the Arts and Sciences. *Journal of Personality*, 84(2), 248-258.
- King, L. A., Walker, L. M., & Broyles, S. J. (1996). Creativity and the Five-Factor Model. *Journal of Research in Personality*, 30, 189-203.
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. K., & Erez, A. (2000). “Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 236-263.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Perrewé, P. L., & Spector, P. E. (2002). Personality research in the organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 1-63.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson, 12. Baskı, Amerika Birleşik Devletleri.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shin S. J., & Zhou J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46, (6), 703-714.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolia, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2004). Four lessons learned from the person-situation debate: A review and research agenda. İçinde B. Smith & B. Schneider (Eds.), *Personality and organizations* (ss. 61-87). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation Trait Relevance, Trait Expression, and Cross-Situational Consistency: Testing a Principle of Trait Activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

TEKNOSTRESİN ÇALIŞANLARIN KARAR VERME STİLLERİNE OLAN ETKİSİNDE DUYGUSAL ZEKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: HAVAYOLU BAKIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Bekir Alper YILDIRIM

THY IOCC bekiralperyildirim@gmail.com

Prof. Dr. Deniz Elber BÖRÜ

Marmara Üniversitesi denizboru@marmara.edu.tr

Özet

Yeni ve gelişen teknoloji kullanımı özellikle üst seviye teknoloji gerektiren havacılık sektöründe çalışanlar açısından bir stres etkeni oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı ise, havayolu bakım sektöründe çalışanların karar verme stillerine teknostresin etkisini belirlemek ve bu etkide duygusal zekalarının düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu doğrultuda araştırma evreni Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerindeki teknik personeller olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 402 anket geçerli sayılmış ve Spss 25. veri analizine dahil edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, teknolojik stresin rasyonel, sezgisel, kaçınan ve ani karar verme ile istatistiki olarak anlamlı ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizlerinde her bir karar verme stili ile ayrı ayrı duygusal zekanın boyutlarının anlamlı moderatör rolleri incelenmiş ve duygusal zekanın boyutlarından empati ve duyguları düzenleme yeteneğinin anlamlı moderatör etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Teknostres, Karar Verme Stilleri, Duygusal Zeka, Havacılık Sektörü, Uçak Bakım Teknisyeni

1. Giriş

Teknolojik gelişmeler ve yenilikler hiç kuşkusuz bugünün işletmelerinde birçok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Teknoloji, özellikle havayolu işletmelerinde örgütsel performansın etkin ve verimli olmasına ve maliyetlerin azaltılmasına önemli katkılar sağlamakla birlikte, bazı durumlarda çalışanların örgütsel davranışını negatif olarak etkileyen ve çalışanları strese sokan bir örgütsel faktör haline gelmektedir (Aydoğdu & Çoban, 2020).

Havayolu işletmelerinde uçak bakımlarını yapan teknik personelin gelişen ve sürekli değişen teknolojiler karşısında bakım-arıza esnasında alacakları kararlar hayati önem taşımaktadır. Çalışanların hangi karar verme stiline göre davranış gösterdikleri ve bunların teknoloji kaynaklı stres ile değişebilme olasılığı havayolu işletmeleri açısından önem arz etmektedir (Zsambok, 2014).

Karar verme stilleri veya tarzları bir kişinin herhangi bir karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığı zaman yapabileceği genelleştirilmiş seçim şeklidir. Kişilik özellikleri gibi de düşünülebilen bu kavram her insanda farklı bileşenler olarak ortaya çıkabilmektedir. Kişilik özellikleri nasıl her insanda birden çok şekilde veya baskın az baskın olacak şekilde birlikte bulunuyorsa, karar verme stilleri de kişilerde hepsi veya birkaçı farklı yoğunlukta bulunabilir.

Duygusal zekası yüksek olanlar, duygusal olarak yönlendirilebilen kararlardan kaçınabilirler (Houston, 2019). Yüksek duygusal zeka seviyesine sahip bireylerin, daha düşük stres seviyelerini ve daha yüksek mutluluk seviyelerini rapor ettikleri, bu şekilde algılanan stresi düzenleme yeteneğinin doğrudan memnuniyeti etkilediğini belirten psikolojik çalışmalar vardır (Ruiz vd., 2014).

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Teknostres

Yakın geçmiş yıllarda bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi karşımıza teknoloji ile ilgili dört olumsuz etkiyi gün yüzüne çıkartmıştır. İlki bilgisayar kullanma kaygısı (computer anxiety), ikincisi; internet kullanma kaygısı (internet anxiety), üçüncüsü; *teknostres* ve dördüncüsü ise *mobil teknostres*'tir (Hung vd., 2015). Teknostres üzerine yapılan önceki çalışmalar, hemen hemen her yerde bulunan teknolojik cihazların kullanımından kaynaklanan stresin, esas olarak teknolojiye aşına olmama ve kullanımıyla ilgili belirsizlik ve güvensizlik hissinden kaynaklandığını göstermektedir. Artan bilgi, teknolojik rekabet ve işyerinde bu teknolojilerin kullanımı stres faktörü olarak insanların ve örgütlerin hayatına girmiştir.

Bilgisayar teknolojilerinin çalışma hayatına entegre olmasıyla beraber ortaya çıkan bir fenomen olan teknostres, tanım ve kavram olarak ilk (Brod, 1984) tarafından '**çağımızın modern bir hastalığı olarak yeni bilgisayar teknolojileri ile başa çıkmada yetersizlik ve bu yeni teknolojilere adaptasyonda başarısızlık**' olarak tanımlanmıştır. Teknostresin belirleyicileri ve boyutları olan tekno istilanın, tekno belirsizliğin, tekno karmaşıklığın, tekno güvensizliğin ve tekno iş yükünün (Taraftar vd., 2007) çalışanların hayatında yoğun bir şekilde yer alması bireylerin ihtiyaç duyduğu sağlıklı iş hayatına ve aile ile iş dengesini sağlamaya olumsuz etki ederek bu tür beklentileri azaltabilir. İlgili teknostres çalışmalarının derlendiği bir araştırmada (Ennis, 2005) ise **teknostresin nedenleri** altı kategoride tanımlanmaktadır.

- Teknoloji Değişim Oranı
- Düşük Standardizasyon
- Kullanılacak malzemeler için çalışanların yeterli eğitilmemesi
- Kullanılacak teknolojinin güvenilirliği
- Kişi başına düşen çalışma yükünün teknoloji ile artması
- Zamanla işteki rollerin değişmesi

2.2. Karar Verme Stilleri

Karar verme, var olan alternatifler ile ilgili bilgi edindikten sonra, belirtilen duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için çözüm alternatifleri arasından bir seçim yapma sürecidir (Chatoupi, 2007). Bireyler için stil denildiği zaman ise, kişilerin yeteneklerini belirli şekillerde kullanma tercihleridir. Aslında stil tek başına kişilerin yeteneklerini ifade etmez buna karşın yetenekleri faydalı kılma yollarından biri olarak görülür (Stenberg & Zhang, 2005). Karar verme stilleri ise birçok çalışmada bilişsel stil ile eş tutulmuştur. Bilişsel (düşünsel) stil, karar vericinin bilgiyi işleme ve yorumlama hızını belirlemektedir (Hayes & Allinson, 1998). Karar verme tarzı, bireyin karar durumu ile karşılaştığında zamanla öğrenilen alışılmış bir tepki modelidir. Literatüre dayanarak, duygu yönetimi becerileri karar vermede olduğu gibi öğrenilmiş bir yanıt örüntüsü olarak değerlendirilmektedir. Dört ayrı popülasyona dayanan ve davranışsal terimlerle açıklanan bir proje sonucunda beş adet karar verme stili tanımlanmıştır (Scott & Bruce, 1995);

Şekil 1: Karar Verme Stilleri ve Açıklamaları

- Rasyonel KVS: Karar vermede muhakeme etme ve mantıksal yaklaşımların kullanılması ile atfedilmiştir;
- Sezgisel KVS: Önceliklere, içgüdüsel deneyime ve hormonal hislere bağlı olarak tanımlanır;
- Bağımlı KVS: Bir kararı vermeden önce başkalarından destek bekleme ve farklı karar vermeyi kolaylaştırıcı araçlara yönelme ile karakterize edilir;
- Kaçınmacı KVS: Karar senaryolarını geri çekmek, ertelemek, geri almak ve olumsuzlaşmakla tanımlanır;
- Anlık KVS: Hızlı, içten gelen ve dürtüsel karar vermekle karakterize edilir.

2.3. Duygusal Zeka

Bazı bilim adamlarına göre duygusal zeka Thorndike'in geliştirdiği sosyal zeka kavramının bir devamıdır (Doğan & Oğuzhan, 2015). 1964'te duygusal zeka kavramına atıfta bulunan ilk kişi Michael Beldoch'dur. Bu atıf sonrası tanım, kişinin ve diğer insanların duygularını izleme, duyguları birbirinden ayırt etme ve onları anlamlandırma ve düşünceyi yönlendirmek için duygusal bilgileri kullanma kapasitesi ve davranışları olarak şekillenmişti. Daha sonra, BarOn ve arkadaşları tarafından 1980'lerin başında duygusal zekayı ölçmek için deneysel bir araç geliştirmek için yapılan çalışma ise, duygusal zekanın popülerliğinin dönüm noktası olarak da görülebilir (Abdullah vd., 2012).

Hong Kong Üniversitesi araştırmacılarına (Law vd., 2004) göre ise; duygusal zeka duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve

duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal zeka yetenekleri içermektedir.

2.4. Teknostres- Karar Verme Stilleri ve Duygusal Zeka İlişkisi

Havacılık sektörü, nükleer enerji, bilişim sektörü gibi dinamik ve sürekli gelişen bir teknolojinin olduğu çevrede ise, zaman baskısı ve yeni teknolojilerden kaynaklı kaygı sistemin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların stres düzeyleri ve strese neden olan etkenlerin belirlenmesi ve özellikle de teknolojik stresin etkilerinin havacılık çalışanların kararlarında nasıl bir değişime ve etkiye yol açacağını anlamak önem arz etmektedir. Karar verme stilleri genel olarak çalışanların hangi tür karar stiline yakın olduğudur. Karar verme stilleri kişilerin karar davranışından kaynaklandığı için stres altında bu karar stillerinde nasıl değişimler olacağını ölçmek önem arz etmektedir. Stres altında karar verme ve duygusal zekayı inceleyen '**Emotional Intelligence and Decision Making Under Stress**' adlı araştırmada, stres altında karar alırken duygusal zekanın koruyucu etkileri üzerine odaklanılmıştır ve duygusal zekanın dolaylı olarak karar vermeyi etkilediği görülmüştür (Fallon vd., 2013).

Bireylerin kişilik özellikleri gibi belirli bir geleneksel karar verme özellikleri (stilleri) olduğu ve bu karar verme stillerinin bazı dış etkenlerden etkilendiği yukarıdaki çalışmalarla ve özellikle '**The Somatic Marker Hypothesis**' (Bechara vd., 2002) ile belirlenmiştir.

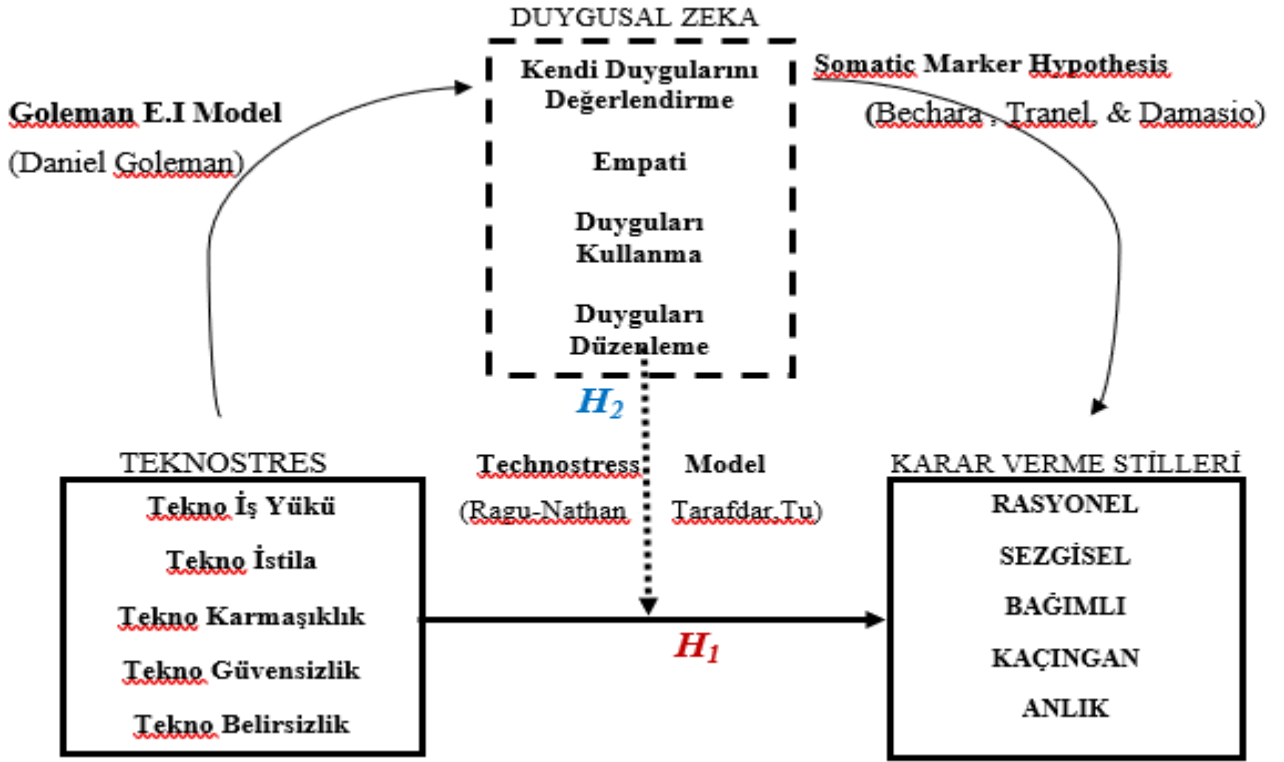
3. Araştırma Yöntemi

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden anket toplama metodu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında zaman, enerji ve maddi olanaklar çerçevesinde evrene ulaşmanın zorlukları nedeni ile örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Anketlerin analizleri SPSS 25. programında yapılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın ana algoritmasının dayandığı teoriler ve kuramlar şekil 1.'de verilmiştir. Lazarus and Folkman'ın '**Transactional Theory**' ve Ragu-Nathan, Tarafdar ve Tu'nun '**Transaction Theory Based Technostress Model**' dayanarak teknostresin çalışanların karar verme tarzlarında değişimlere yol açacağı öngörülmüştür. Bu ilişkiye, Goleman'nın duygusal zeka modeli eklenmiştir. Aynı zamanda '**Somatic Marker Hypothesis**' neuroscience ile ilgili bu hipoteze dayanarak ise duyguların kontrolü ve duygusal zekanın karar vermeyi ve özellikle bireylerin karar verme tarzlarına etki ettiğini test edilmektedir.

Şekil 2: Duygusal Zeka Moderatörlüğünde Araştırma Ana Modeli



H_1 : Teknostres ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır:

H_2 : Teknostres ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide duygusal zekanın boyutlarının anlamlı moderatör rolleri vardır:

3.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma evreni Türkiye’de uçak bakım sektöründe çalışan teknik personellerden oluşmaktadır. Araştırmada anket yöntemi benimsenmiş ve örneklem Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan teknik personellerden seçilmiştir ve evrenden seçilen örneklemin tamamen homojen olduğu görülmektedir. Araştırma evreni yaklaşık 5500 kişi olarak tespit edilmiştir. Toplam 77 sorudan oluşan online anket formu oluşturulmuş ve hazırlanan anket formu araştırmada veri toplamak için başvurulmuş UTED (Uçak Teknisyenleri Derneği) üyelerine SMS ve online anket linki olarak gönderilmiştir. Toplam 529 ankete geri dönüş yapılmış ve anketlerin tamamı doldurulmuş ve kullanılabilir olan 402’si değerlendirmeye alınarak veri analizi için uygun görülmüştür. Araştırma verileri SPSS 25. programlarında analiz ve çözümlenmeye tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Tanımları

Ölçek İsmi	Likert Tipi	Ölçeği Geliştiren	Türkçe Uyarlaması	Ölçeğin Boyutları
Teknostres Ölçeği	5'li Likert	(Taraftar vd., 2007)	(İlgaz vd., 2016)	5 Boyut
Karar Verme Stilleri Ölçeği	5'li Likert	(Scott & Bruce, 1995)	(Taşdelen, 2002)	5 Boyut
Duygusal Zeka Ölçeği	5'li Likert	(Wong & Law, 2002)	(Uslu, 2019)	4 Boyut

4. Bulgular

Araştırmada anket yoluyla toplanan veri seti, SPSS 25 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Faktör analizi ile faktör skorları hesaplanmıştır. Karar verme stilleri ölçeği KMO: 0,844 ve 5 faktör altında toplanmış ve %62,447 açıklayıcılığa ulaşmıştır. Duygusal zeka ölçeği ise KMO: 0,887 ve 4 faktör ile açıklayıcılığı %66,778'dir. Teknostresin 5 boyutu KMO:0,847 ve toplam açıklama değeri %64,119'dur. Elde edilen faktör skorları kullanılarak lineer regresyon, çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri hipotez testlerine uygulanmıştır.

4.1. Teknostres İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Testi

Yapılan model analizleri sonucu teknolojik stres ile rasyonel karar verme arasında pozitif yönlü ($\beta=0,145$) ve anlamlı ($p=0,005$) bir ilişki saptanmıştır. Teknostres ile sezgisel karar verme arasında ise negatif yönlü ($\beta=-0,302$) ve anlamlı ($p=0,000$) bir ilişki saptanmıştır. Analiz neticesinde teknolojik stres ile bağımlı karar verme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Teknostres ile kaçınan karar verme arasında negatif yönde ($\beta=-0,562$) ve anlamlı ($p=0,000$) bir ilişki ve ani karar verme ile ise yine negatif yönde ($\beta=-0,416$) anlamlı ($p=0,000$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda **H1**: 'Teknostresin karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz göstermektedir ki aradaki etkinin yönü rasyonel karar vermede pozitif, diğer karar verme stillerinde ise negatiftir. Teknostres tek başına rasyonel karar vermedeki değişimin %20'sini ($R^2=0,20$) açıklamaktadır. Sezgisel karar vermedeki değişimin ise %3,5 ($R^2=0,035$) kadarını açıklamaktadır. Teknostresin tek başına bağımlı karar verme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Teknostres tek başına kaçınan karar vermenin %12,3ünü ($R^2=0,123$) ve ani karar vermenin ise %9,9unu ($R^2=0,099$) açıklamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre teknostres tek başına toplamda karar verme stillerinin %45,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 2: Teknostres ile Karar Verme Stilleri Arasındaki Lineer Regresyon Analizi Sonuqları

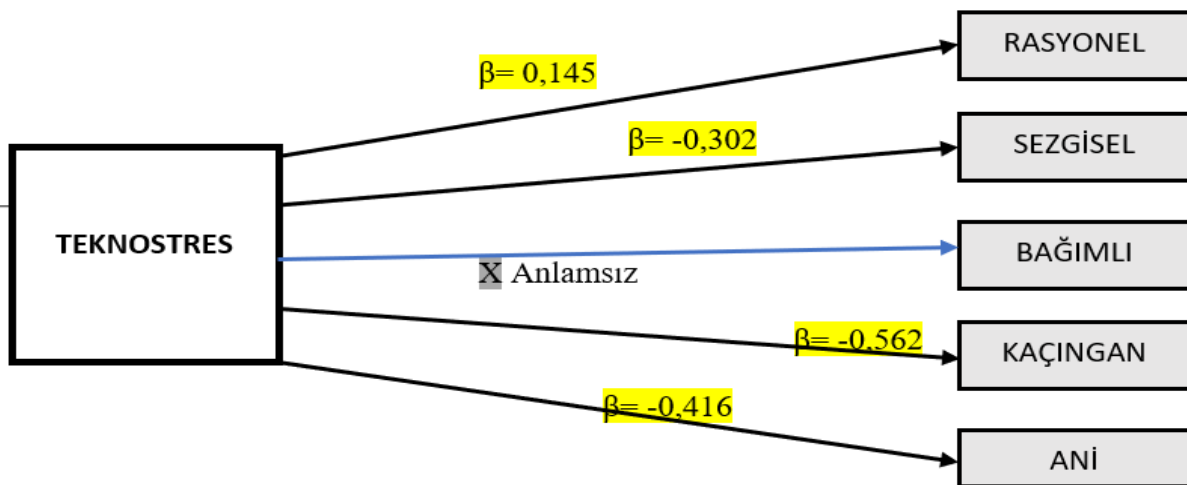
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,845	0,176		21,860	0,000
	Teknostres	0,145	0,051	0,141	2,855	0,005***
a. Bağımlı Değişken: Rasyonel Karar Verme				R ² =0,20 F=68,148 S.H:0,57763		
2	(Sabit)	4,207	0,275		15,317	0,000
	Teknostres	-0,302	0,079	-0,188	-3,818	0,000***
b. Bağımlı Değişken: Sezgisel Karar Verme				R ² =0,035 F=14,550 S.H:0,90208		
3	(Sabit)	3,719	0,246		15,128	0,000
	Teknostres	-0,066	0,071	-0,047	-0,938	0,348
c. Bağımlı Değişken: Bağımlı Karar Verme				Anlamsız		
4	(Sabit)	4,071	0,260		15,677	0,000
	Teknostres	-0,562	0,075	-0,351	-7,507	0,000***
a. Bağımlı Değişken: Kaçıngan Karar Verme				R ² =0,123 F=56,359 S.H:0,85291		
5	(Sabit)	3,734	0,218		17,166	0,000
	Teknostres	-0,416	0,063	-0,315	-6,644	0,000***
a. Bağımlı Değişken: Ani Karar Verme				R ² =0,099 F=44,139 S.H:0,71446		

p<0.001 için ***

Çözümlemeler sonucunda elde edilen matematiksel model ise (β 'lar standardize edilmemiş katsayılar olarak alınmıştır).

$$\begin{aligned} \text{Rasyonel Karar Verme} &= 3,845 + (0,145 * \text{Teknostres}) \\ \text{Sezgisel Karar Verme} &= 4,207 + (-0,302 * \text{Teknostres}) \\ \text{Kaçıngan Karar Verme} &= 4,071 + (-0,562 * \text{Teknostres}) \\ \text{Ani Karar Verme} &= 3,734 + (-0,416 * \text{Teknostres}) \\ \text{Bağımlı Karar Verme} &= \text{Anlamsız} \end{aligned}$$

şekil 3: Teknostresin Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi



4.2. Teknostres ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkide İş Güvencesizliği Algısının Moderatör Rolü

Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan tablo incelendiğinde, teknostres ile rasyonel karar verme ilişkisinde empati yeteneğinin de ($p=0,024$) anlamlı moderatör etkisi olduğu ve teknostresin açıklayıcılığını ($R^2=\%56$)'ya yükselttiği ve etkiyi ise ($\beta=0,352$ 'den $\beta=0,111$)'e azalttığı, duyguları düzenleme yeteneğinin de ($p=0,006$) anlamlı moderatör etkisi olduğu ve teknostresin açıklayıcılığını ($R^2=\%39$)'a yükselttiği ve etkiyi ise ($\beta=0,084$ 'ten $\beta=0,113$)'e yükselttiği, duygusal zekanın da ($p=0,040$) anlamlı moderatör etkisi olduğu ve teknostresin açıklayıcılığını ($R^2=\%34,4$)'e yükselttiği ve etkiyi ise ($\beta=0,089$ 'dan $\beta=0,096$)'a yükselttiği tespit edilmiştir.

Tablo 3: Teknostres ve Rasyonel Karar Verme İlişkisinde Tüm Boyutların Moderatör Rolü Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Sabitler		Standardize Sabitler	t	p	R ²
		B	Standart Hata	Beta			
3	(Sabit)	4,295	0,035		124,363	0,000	
	Teknostres	0,205	0,048	0,352	4,297	0,000	0,20
	Empati	-0,157	0,048	-0,270	-3,296	0,001	
	Teknostres*Empati	0,056	0,025	0,111	2,264	0,024*	0,560
3	(Sabit)	4,325	0,028		153,410	0,000	
	Teknostres	0,049	0,028	0,084	1,738	0,083	0,20
	Duyguları Düzenleme	0,155	0,028	0,267	5,469	0,000	
	Teknostres*Duyguları Düzenleme	0,077	0,028	0,133	2,775	0,006*	0,390
a. Bağımlı Değişken: Rasyonel Karar Verme					p<0,05 için * Anlamlı		

Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan tablo incelendiğinde, teknostres ile sezgisel karar verme ilişkisinde empati yeteneğinin ($p=0,005$) anlamlı moderatör etkisi olduğu ve teknostresin açıklayıcılığını ($R^2=\%5,5$)'e yükselttiği ve etkiyi ise ($\beta=-0,219$ 'dan $\beta=0,139$)'a ters yönde değiştirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4: Teknostres ve Sezgisel Karar Verme İlişkisinde Tüm Boyutların Moderatör Rolü Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Sabitler		Standardize Sabitler	t	p	R ²
		B	Standart Hata	Beta			
3	(Sabit)	3,084	0,054		56,689	0,000	
	Teknostres	-0,200	0,075	-0,219	-2,667	0,008	0,035
	Empati	0,026	0,075	0,028	0,345	0,730	
	Teknostres*Empati	0,110	0,039	0,139	2,836	0,005*	0,055
a. Bağımlı Değişken: Sezgisel Karar Verme					p<0,05 için * Anlamlı		

Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan tablo incelendiğinde, teknostres ile ani karar verme ilişkisinde empati yeteneğinin ($p=0,020$) anlamlı moderatör etkisi olduğu ve teknostresin açıklayıcılığını ($R^2=\%11,5$)'a yükselttiği ve etkiyi ise ($\beta=-0,398$ 'den $\beta=0,111$)'e ters yönde değiştirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 5: Teknostres ve Ani Karar Verme İlişkisinde Tüm Boyutların Moderatör Rolü Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Sabitler		Standardize Sabitler	t	p	R ²
		B	Standart Hata	Beta			
3	(Sabit)	2,251	0,043		52,160	0,000	0,099
	Teknostres	-0,299	0,060	-0,398	-5,023	0,000	
	Empati	0,071	0,060	0,095	1,198	0,232	
	Teknostres*Empati	0,072	0,031	0,111	2,345	0,020*	
a. Bağımlı Değişken: Ani Karar Verme					p<0,05 için * Anlamlı		

Analiz sonuçlarına göre teknostres ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide duygusal zeka boyutlarının anlamlı moderatör rolü vardır hipotezi empati yeteneği ve duyguları düzenleme yeteneği için anlamlı görülerek kabul edilmiştir.

Tablo 6: Teknostres-Karar Verme Stilleri İlişkisinde Moderatör Etkiler Tablosu

MOD \ TS*KVS	TS*RASYONEL KVS	TS*SEZGİSEL KVS	TS*ANI KVS
EMPATİ	√	√	√
K.D.D.			
DUYGULARI KULLANMA			
DUYGULARI DÜZENLEME	√		

K.D.D.: Kendi Duygularını Değerlendirme

5. Sonuç ve Tartışma

5.1. Teknostresin Karar Verme Stilleri İle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi Tartışma

Araştırmanın birinci hipotezi doğrultusunda elde edilen veriler incelendiğinde teknolojik stresin karar verme stilleri ile (bağımlı karar verme hariç) anlamlı ilişkisini ortaya koymaktadır. Personelin teknoloji baskısı altında daha rakamlara odaklı, organize ve analizlere göre çalışması anlamına gelmektedir. Stresli ve sorunlu durumlarda bireylerin rasyonel karar vermeye yöneldiklerine dair çalışmalarda bulgularımızı desteklemektedir. İlgili literatürde olan bu sonuçlar göz önünde

bulundurulduğunda katılımcıların stres seviyeleri ve rasyonel karar stilleri arasındaki ilişki açıklanabilmektedir.

Araştırma bulguları teknolojik stresin en fazla kaçınan karar verme ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Teknolojik stresteki 1 birimlik artış kaçınan karar vermede 0.5 birimlik azalışa neden olmaktadır. Teknik personel yüksek teknolojik stres hissettiği zaman kaçınan karar vermeden uzaklaşmaktadır. Daha az kaçınan karar vermeleri ise teknolojinin yoğun olarak yaşandığı havacılık sektöründe anlamlıdır.

Teknolojik stresin artması ile ikinci en yüksek düzey ters ilişki ani karar vermede görülmüştür. Ani karar verme, sezgisel karar ile yakından ilgilidir. Temel fark, ani tarz kullanıldığında, bireyin hızlı bir şekilde bir karar sonucuna varmak istemesidir. Bulgularda ani karar verme ve sezgisel karar vermenin teknostres ile aynı yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Teknik personel daha az teknolojik stres hissettiği durumlarda ani-hızlı karar vermeyi tercih etmektedir.

Teknolojik stresin artması ile azalışa geçen bir başka karar verme stili ise sezgisel karar vermedir. Havacılık sektöründe teknik personelin vereceği kararlarda duygular ve duyguların durumu da önem arz etmektedir. Uçakların bakımlarında önce güvenlik söz konusu olduğu için herhangi bir bakım veya arıza durumunda personelden daha net ve doğru karar vermeleri beklenmektedir.

Araştırmanın ana modeli olan ve problemin çıkış noktasını teşkil eden teknolojik stres ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi yukarıdaki bilgiler ışığında **kabul edilmiştir.** Literatürde iki çeşit etki yapması öngörülen bu anlamlı ilişki, hem stres çeşitlerinin karar davranışına etkisi çalışmalarında, teknolojinin işletmelere getirdiği yenilik ve çalışanlar açısından bir stres kaynağı olması durumuna göre kararlara etki etmesindeki örgütsel davranış çalışmalarında hem de karar kuramı ile ilgilenen ve '*karar tarzlarına etki eden nedenler*' araştırmalarında önemli bir kaynak ve eser olabilmesi umuduyla alan yazında birçok disiplin tarafından irdelenmeye devam edilecektir.

5.2. Teknostres ve Karar Verme Stilleri İlişkisinde Duygusal Zekanın Moderatör Rolünün Değerlendirilmesi ve Tartışma

Araştırmadaki moderatör etkiler incelendiği zaman farklı değişkenlerin farklı türde moderatör etkiler gösterdiği belirlenmiştir. Teknostresin rasyonel karar verme üzerindeki etkisinde duyguları düzenleme yeteneğinin ve empati yeteneğinin anlamlı moderatör rolleri olduğu tespit edilmiştir. Teknolojik stresin rasyonel karar verme üzerindeki etkisinde çalışanların empati yeteneğinin de anlamlı bir moderatör rolü olduğu görülmüştür. Yüksek empati yeteneğine sahip çalışanlarda teknostresin rasyonel karar vermeye olan etkisi azalmakta ve düşük empati yeteneğine sahip olan çalışanlarda ise artmaktadır. Çalışanların duyguları düzenleme yeteneği yüksek olanlarda ise teknostresin rasyonel karar vermeye olan etkisi artmaktadır. Bu araştırmada elde edilen bulguları

destekler nitelikte olan ilgili tezlerde incelendiğinde, duyguları düzenleme yeteneğinin teknostres ile rasyonel karar verme ilişkisinde kısmi moderatörlük rolü vardır denilebilir.

Teknostresin sezgisel karar verme üzerindeki etkisinde ise empati yeteneğinin moderatör etkisi olduğu belirlenmiştir. Empati yeteneği arttıkça teknostresin sezgisel karar vermeye olan etkisi pozitif dönektedir. Sezgisel karar vermenin özelliklerinden biri de kişilerin; içsel olarak sezgilerine ve duygularına göre karar vermesidir. Bu kişiler diğer dışsal faktörleri çok önemli olmadıkça göz önünde bulundurmazlar (Topal, 2013). Önemli bir dışsal faktör olan teknostres sezgisel karar vermeyi negatif etkilediği halde yüksek empati düzeyi içsel olarak sezgisel karara doğru bir yönlendirme yapmasına sebep olmuştur denilebilir.

Teknostresin ani karar verme üzerindeki etkisinde ise empati yeteneğinin anlamlı moderatör etkisi tespit edilmiştir. Empati yeteneği ise teknostresin ani karar verme üzerindeki etkisinin hem yönünü hem büyüklüğünü değiştirmiştir. Bu durumda tam moderatör etkisi vardır denilebilir. Diğer bir anlatımla empati yeteneği yüksek olan çalışanlar teknostres arttıkça ani karar vermeye yönelmektedirler.

Kaynakça

- Aydoğdu, T., & Çoban , R. (2020). Havacılık sektöründe zaman baskısının teknostrese etkisi: uçak bakım teknisyenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2442-2460. doi:doi.org/10.20491/isarder.2020.985
- BarOn, R. (2000). BarOn emotional quotient inventory. youth version technical. North Tonawanda, Toronto: NY : Multi-Health Systems Inc. 2019 tarihinde alındı
- Bechara , A., Tranel, D., & Damasio, A. R. (2002). The somatic marker hypothesis and decision-making. F. Boller, F. Boller, & J. Grafman (Dü) içinde, *Handbook of Neuropsychology: Frontal Lobes* (2 b., s. 117-143). Amsterdam: Elsevier. 11 2019 tarihinde alındı
- Boyer-Davis, S. (2018). The relationship between technology stress and leadership style: an empirical investigation. (W. I. Mondal, Dü.) *Journal of Business and Educational Leadership*, 8(1), 48-49.
- Brod, C. (1984). *Technostres: the human cost of computer revolution*. Michigan Üniversitesi: Addison-Wesley.
- Chatoupis, C. (2007). Decision making in physical education: theoretical perspectives. *Studies in Physical Culture and Tourism*, 14(2), 195-204. 11 25, 2019 tarihinde alındı
- Doğan, S., & Oğuzhan, Y. S. (2015). Çalışanların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi üzerine bir çalışma. Niğde Üniversitesi İktisadi İdari bilimler Fakültesi

- Dergisi, 8(2), 1-12. Temmuz 14, 2019 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/niguiibfd/> adresinden alındı
- Ennis, L. A. (2005, 01 09). The evolution of technostress. *Computers in Libraries*, 25(8), 10-12. 09 21, 2019 tarihinde alındı
- Fallon, C. K., Matthews, G., Panganiban, A. R., Wohleber, R., & Roberts, R. D. (2013, September). Emotional intelligence and decision making under stress. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting-57*, 57(1), 873-877. 12 16, 2019 tarihinde alındı
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1998). Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. *Human Relations*, 51(7), 847-871. 12 10, 2019 tarihinde <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1016978926688> adresinden alındı
- Houston , E. (2019, 08 01). The importance of emotional intelligence. 11 17, 2019 tarihinde [positivepsychology:https://positivepsychology.com/importance-of-emotional-intelligence/](https://positivepsychology.com/importance-of-emotional-intelligence/) adresinden alındı
- Hung, W. S., Chen, K., & Lin, C.-P. (2015). Does the proactive personality mitigate the adverse effect. *Telematics and Informatics of Technostress on Productivity in The Mobile Environment?*, 32(1), 143-157. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.06.002>
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496. doi:10.1037/0021-9010.89.3.483
- Nas, S. (2006). Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünleşik bir model uygulaması. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ruiz, D., Extremera, N., & Galan, C. P. (2014, Mart). Emotional intelligence, life satisfaction and subjective happiness in female student health professionals: the mediating effect of perceived stress. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* , 21, 106-113. doi:10.1111/jpm.12052
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995, October). Decision-Making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. doi:10.1177/0013164495055005017
- Stenberg , R., & Zhang, L.-H. (2005). Styles of Thinking as a Basis of Differentiated Instruction. *Theory Into Practice*, 44(3), 245-253. doi:10.1207/s15430421tip4403_9

- Tarafdar, M., Ragu-Nathan, T. S., Ragu-Nathan, B., & To, Q. (2007). The impact of technostress on productivity. *Journal of Management Information Systems Summer*, 24(1), 301-328.
- Topal, B. H. (2013). Yönetimde karar vermenin örgüt kültürüne etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul. 11 14, 2020 tarihinde alındı
- Uslu, E. (2019). Doğrudan pazarlama çalışanlarında duygusal zeka, performans algısı, motivasyon ilişkisi:ankara ili çağrı merkezi çalışanları örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi. 12 29, 2019 tarihinde alındı
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance And Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Zsombok, C. E. (2014). Naturalistic decision making: where are we now? C. E. Zsombok, & G. Klein içinde, *Naturalistic Decision Making* (2. Edition b., s. 3-17). NewYork: Psychology Press. 12 07,2019 tarihinde <https://books.google.com.tr/> adresinden alındı

BİYOMİMETİK ORGANİZASYON VE BİYOMİMETİK LİDERLİK ÜZERİNE BİR SİSTEMATİK DERLEME

Öğr. Gör. Dr. Fevziye BEKAR*

Gümüşhane Üniversitesi, Şiran Sağlık Hizmetleri MYO, fevziye.gurlas@gumushane.edu.tr,

Dr. Öğretim Üyesi Perihan ŞENEL TEKİN**

Ankara Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, ptekin@ankara.edu.tr

Özet

Son yıllarda yaşanan gelişmelerin ışığında örgütler etkili liderliğe daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaca karşılık biyomimetik liderlik yeni bir liderlik modeli olarak ortaya çıkmıştır. Biyomimetik doğadaki davranış ve özelliklerin taklit edilmesini inceleyen bir disiplindir. Çeşitli bilim ve uygulama alanlarında araştırmacılar örnek aldıkları doğa modellerini araştırmakta ve bu modelleri çalışma alanlarına özgü uygulamalarda kullanmaktadır. Bu kapsamda doğayı taklit ederek yeni iş sistemleri geliştirmesi beklenen örgütlerde ihtiyaç duyulan liderlik modeli biyomimetik liderliktir. Biyomimetik liderlik, yönü doğa olan, gözlemler ve farkındalıklar ile doğa ile uyumlu iş modelleri geliştiren, bu modelleme süreçlerinde çalışanları etkisi altına alan, bütüncül bakış açısı ile farkındalığı yüksek ve yönetim kabiliyeti gelişmiş liderlerin özelliklerini kapsayan bir yönetim tarzını ifade eder. Birçok disiplinin aksine biyomimetik bakış açısı, örgütsel davranış, yönetim organizasyon ve stratejik yönetim alanlarında henüz yeni kavramlardır. Bu yeni kavramın alan yazındaki yansımalarını ortaya koyabilmek için hem organizasyon hem de liderlik alan yazınında biyomimetik yaklaşımı konu alan araştırmaların sistematik olarak incelenmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Biyomimetik organizasyon, biyomimetik liderlik, biyomimesis, sistematik derleme*

1. Giriş

Liderlik, belirli bir bağlamda, bireylerin ortak hedeflerine ulaşmak için lider ile çalışanlar arasında oluşan etkileşim, olarak ifade edilmektedir (Silva, 2016). Liderlik, Platon ve Sokrates gibi erken dönem Yunan filozoflarının yayınlarından günümüze kadar yüzlerce yıldır ilgi odağı haline gelmiştir. Etkili bir liderliğe duyulan ihtiyaç ise her geçen gün artmaya devam etmektedir (Bolden, 2004). Etkili liderlik açısından bakıldığında resonant (Estabrooks vd., 2003), sürdürülebilir (McCann ve Holt, 2010), ruhsal (Fry, 2003), dönüşümcü (Burns, 1978) ve karizmatik liderlik (Weber, 1947; House,

* ORCID: 0000-0003-1692-4294

** ORCID: 0000-0002-4513-7049

1976) gibi birbirinden farklı liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Son yıllarda bunlara “biyomimetik liderlik” eklenmiştir.

Biyomimetik liderlik biyomimikri ve biyomimetik alanları temelinde ortaya çıkmıştır. Biyomimikri, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından farklı kökenlere sahip bilim dalları ile birlikte gelişmekte olan bir disiplindir (Mead ve Jeanrenaud, 2017). Bir disiplin olarak biyomimetik, doğayı taklit ederek yeni ürün ve hizmetler üretilmesine, modelleme süreçleri ile sosyal ve ekonomik alanlar oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Örneğin, Zimbabve’de bulunan Eastgate Centre binasında termit karıncalarının yuvalarındaki havalandırma sisteminin incelenmesi ve bu binaya uygulanması sonucu doğal bir havalandırma sistemi kurulmuştur (Tekin ve Kurugöl, 2011). Bir diğer örnek Singapur’daki Esplanade Tiyatrosudur. Binanın tasarımında durian bitkisinden esinlenilmiştir. Durian bitkisi dikenli ve yarı sert basınçlı kabuğu sayesinde bitkinin içindeki tohumları korumaktadır. Bu bitki incelenerek binada güneş ışığını geçiren ancak dış kabuk sayesinde iç mekânın aşırı derecede ısınmasını önleyici bir tasarım geliştirilmiştir (Minsolmaz ve Yeler, 2017).

Biyomimetik liderlik, temelini doğayı taklit etmekten alan, kendini takip eden bireylere yaratıcı fikirler oluşturan, duygusal zekâ seviyesi yüksek bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Esasen doğa, tarihin başlangıcından beri insanlara ilham kaynağı olmuştur (Schatten, ve Žugaj, 2011). Sosyal sistemlerin biyolojik sistemlere benzeyen yönlerinin ortaya konulmasında doğa sistemli bir yaklaşım fikri Richard Dawkins’in çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Doğayı taklit ederek yenilikçi fikirlerin oluşması, semboller ile fikirlerin kavramsallaşması ve uygulamaların sürdürülebilirliği örgütler için giderek önemi artan bir unsur olmuştur (Jimenez-Luque, 2022). Bu nedenle biyomimetik liderlik alan yazında yeni tartışmalara imkân tanınması ve liderlik konusundaki boşlukların doldurulması için güncel bir konu özelliği taşımaktadır. Bu araştırma alan yazındaki biyomimetik liderlik ile ilgili yapılmış araştırmaların sistematik bir derlemesini yaparak konunun kapsamı ve boyutuna ilişkin bir bakış sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, öncelikle biyomimetik, biyomimetik organizasyon ve biyomimetik liderlik kavramları açıklanacaktır. Ardından araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verildikten sonra alan yazına ilişkin bulgular kapsamlı bir sistematik inceleme ile sunulacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Biyomimetik Kavramı

Biyomimetik kavramı ilgili alan yazında biyomimikri, biyonik, biyomimesis şeklinde farklı isimler ile incelenmektedir (Genç, 2013; Reisen vd., 2016). Biyomimetik diğer bir ifadeyle biyomimikri, Grekçe “*bios*” (hayat) ve “*mimesis*” (taklit) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Model, ölçü ve akıl hocası olarak doğayı temel alarak gelişmekte olan bir disiplindir (Benyus, 2022: 21). Yani doğayı inceleyen, doğayı taklit ederek ürün ve hizmet üreten, içerisinde inovasyonu barındıran

sistemlerin tümüne verilen bir addır. Biyomimetik kavramı Schmitt (1969) tarafından ortaya konmuştur (Yıldız, 2012). Biyomimikri kavramı ise Benyus (1997) ve Pauli (2010)'nin araştırmalarına dayanmaktadır (Olaizola vd., 2021). Temelde bu kavramların anlamları benzer olsa dahi kullanım alanları ve ortaya çıkışları farklılık göstermektedir. Örneğin, tasarım alanında çalışma yürütenler için oluşturulan biyomimetik tasarım ile endüstriyel faaliyetler belirtilirken, biyonik tasarım tıp alanında sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Yıldız, 2012).

Günümüzde biyomimetik konusu sanat (Lepora vd., 2013), mimari (Inner, 2019), mühendislik (Fish, 2009), kimya (Paul ve Bailey, 2003), insan-robot etkileşimi (Gelen ve Özcan, 2019), yapay zekâ (Levi vd., 2018) başta olmak üzere çoğu alanda başarılı bir şekilde gelişmektedir. Sosyal bilimler alanında ise sürdürülebilir kalkınma (Kumar vd., 2011), biyomimetik liderlik (Olaizola vd., 2021), eğitim (Coban & Coştu, 2021), modern örgütlerde biyomimetik (Schatten ve Žugaj, 2011) alanlarında gelişmektedir. Aynı zamanda Web of Science veri tabanında “*Bioinspired Biomimetic and Nanobiomaterials*”, “*Biomimetics*” “*Bioinspiration and Biomimetics*” ve “*Journal of Biomimetics Biomaterials and Biomedical Engineering*” dergileri başta olmak üzere sadece biyomimetik ve biyomimikri alanına yönelik yayın değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Bu araştırmada özellikle biyomimetik liderlik kavramı ele alınsa da örgüt ve biyomimetik ilişkisini ortaya koyabilmek için biyomimetik organizasyon konusuna da değinilecektir.

1.2. Biyomimetik Organizasyon

Biyomimikri, insanların davranışlarını veya özelliklerini modellemeyi amaçlayan bilimsel bir disiplindir (Olaizola vd., 2021). Bu amaçla bakıldığında doğanın taklit edilerek sosyal sistemlere atfedilmesi yeni bir alan değildir. Örneğin, örgütler için uzun zamandır çalışma alanı olan *mobbing* kavramı 1991 yılında etnolog olan Konrad Lorenz tarafından ortaya atılmıştır. Lorenz, mobbing kavramını, büyük hayvan gruplarının küçük hayvan gruplarına karşı oluşturduğu tehdit olarak tanımlamıştır. Ardından Leyman (1996) küçük bir öğrenci grubunun tek bir çocuğa karşı zarar verici hareketleri olarak tanımlanacak şekilde sosyal sisteme uyarlamıştır (Yuksel ve Tunçsiper, 2011). Farklı bir diğer örnek ise Shillerov (2015)'un yirmi yıl boyunca karıncaların doğal çevrelerinde bireysel davranışlarını incelemesidir. Shillerov (2015), gözlemleri sonucunda karıncaların bir lidere sahip olduğunda veya farklı büyüklükteki karınca kolonisi içinde ya da serbest zamanlarında farklı karakteristik özellikler gösterdiği sonucuna varmıştır. Bu araştırma karıncaların nasıl yaratıcı kararlar alabildiği, çevresel değişikliklere karşı kolonilerin hangi yönetim tarzlarını uyguladığı ve doğal felaketlerde hayatta kalmanın sırlarını nasıl bildiklerini ortaya koyma açısından oldukça önemlidir.

Bu noktada “sorunlarımızla başa çıkabilmede ilham alabilmek için doğayı rehber olarak kullanabilir miyiz? Karıncalar örneğinde olduğu gibi sürdürülebilir, adil örgüt yapıları ve toplumlar ortaya koyabilir miyiz?” Bu sorulara verilecek cevapların önemi her geçen gün daha da artmaktadır

(Jimenez-Luque, 2022). Benyus'a (2022) göre dünya 3.8 milyon yıldır kendi kendini organize ederek süründürülebilir bir yapıya sahiptir. İnsanlar aynı şekilde örgütlenme süreçlerinde kendilerini sistemin dışında tuttuklarında örgütlerin devamlılığını sağlayacak bir sistemi doğadan ilham alarak kurabilir mi? Bu süreç nasıl yönetilebilir? soruları çeşitli yönleriyle cevaplanmayı beklemektedir.

1.3. Biyomimetik Liderlik

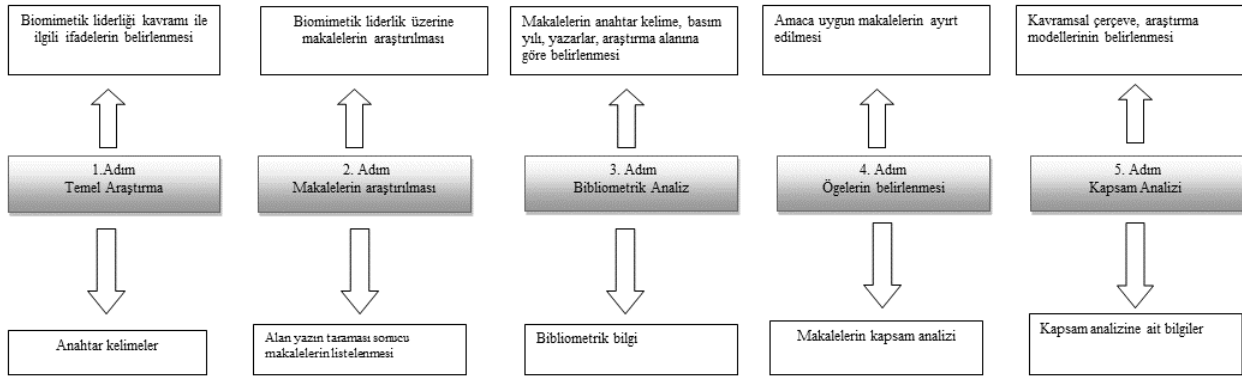
Binlerce yıldır yerli insanlar doğayı gözlemleyerek sosyal sistemlerin inşasının oluşmasına katkı sağlamıştır. Edinilen kadim bilgiler ve bu bilgilerin paylaşımı liderlik ve yönetim çalışmaları içinde anahtar bir unsur olmuştur (Jimenez-Luque, 2022). Biyomimetik liderlik, kendi kişisel ve mesleki gelişimine kendini adanmış, çalıştığı organizasyona duygusal olarak aidiyet hissedilen, organizasyonun gelişim sürecine destek vermeye gönüllü ve çevre ile uyumlu bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Biyomimetik lider görev yaptığı organizasyonu doğanın bir parçası olarak görür. Öğrenme kaynağının doğa olduğunu kabul eder, doğanın iyileştirilmesinden ve sağlığından örgütü ve kendisini sorumlu tutar (Olaizola vd., 2021: 3).

Somoza-Norton ve Whitfield (2019: 15)'e göre, biyomimetik liderlik, bir organizasyonda büyüme, karşılıklı bağımlılık ve olumlu sonuçları oluşturmak için doğanın kanıtlanmış stratejilerini kullanarak etkili bir şekilde liderlik etme yeteneğini ifade etmektedir. Bu yetenekler doğanın altı yaşam ilkesi olan sosyal yenilik için biyomimikri düşünme unsurları, sosyobiyoji, sistem düşüncesi, profesyonel standartlar, eğitim liderliği ve çağdaş liderlik teorileri ile kesişim sağlayan özelliklere sahip olmaktadır. Olaizola vd. (2021)'ne göre ise biyomimetik olarak nitelenen lider, etik, bütünsel bakış, cömertlik, sadakat/bağlılık, dürüstlük, tevazu, estetik anlayış, yaratıcılık, esneklik, dayanıklılık ve mizah anlayışı gibi kişilik özelliklerine sahip olmalıdır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda sistematik derleme yöntemi kullanılmıştır. Sistematik derleme, belirli ve özgün bir konuda açık ve net bir şekilde belirlenmiş araştırma sorusunun cevabını bulmayı amaçlar. Bu amaçla hedefler belirlenmesi, araştırma sorusuna uygun protokol (yayınlarla ait hariç ve dâhil etme kriterlerinin oluşturulması) hazırlanması, yayınlanmış ya da yayınlanmamış çalışmalara yönelik kapsamlı bir araştırma gerektirmesi, araştırma sonuçlarının geçerliliğinin denetlenmesi ve uygun bir rapor haline getirilerek metodolojinin şeffaf bir şekilde sunulmasına dayanan bilimsel bir araştırma yöntemidir (Aromataris ve Pearson, 2014). Sistematik derleme beş adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar Şekil 1'de ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

Şekil 1: Biyomimetik liderlik için yürütülen sistematik derlemenin adımları



Kaynak: Ratten (2019)'den esinlenilmiştir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ele alınan sistematik incelemenin amacı, gelişmekte olan biyomimetik alan yazınında yer alan “biyomimetik organizasyon” ve “biyomimetik liderlik” konuları ile ilgili bilimsel yayınlar ve bu yayınların kapsamının belirlenmesidir. Bu amaçla yönetim organizasyon alanında liderlik tipolojilerine eklenen bu yeni kavramın anlaşılması ve gelecek araştırmalara yol gösterecek bir alan yazın taraması hedeflenmiştir.

1.5. Verilerin Toplanması

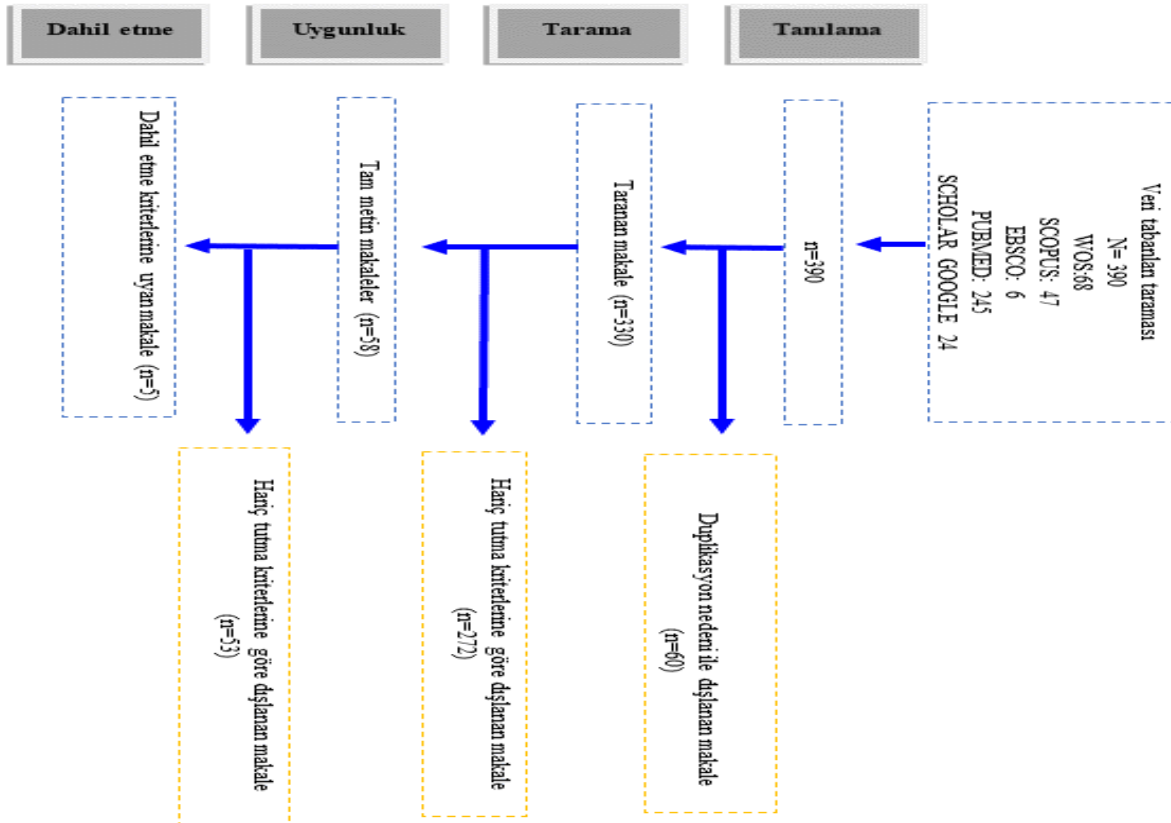
Çalışmada veri toplama amacıyla Web of Science (WOS), Scopus, EBSCO, PubMed, Google Scholar olmak üzere en çok tanınan beş veri tabanında kapsamlı bir arama yapılmıştır. Veri tabanlarında yürütülen aramalarda biomimetic, biomimicry ve leadership kelimelerinin çeşitli kombinasyonları yazılarak arama yapılmıştır (örneğin, “biomimetic” and “leadership”; “biomimetic*” and “leadership*”; “biomimetic” and “leader*”; “biomimicry” and “leader*”; “biomimicry” and “leadership” gibi). Ön arama sonrasında biyomimetik liderliğe atıfta bulunabilecek makaleleri bulabilmek amacı ile “organisation” anahtar kelimesi ile veri tabanlarında yapılan inceleme yenilenmiştir (örneğin, biomimetic* and organization* or organisation* gibi). Yapılan bu aramalar tüm yıllarda ve İngilizce yayınlanmış olan makaleler temelinde yürütülmüştür.

1.6. Verilerin Seçilmesi

Sistemik inceleme bağlamında ikinci adım olarak araştırmanın amacına uygun şekilde biyomimetik liderlik konusu ile ilgili yayınlanan makalelerin seçimi için bir protokol yapılmıştır. Burada yayınların dâhil edilme ve hariç tutulma kriterleri belirlenmiştir. Araştırma sürecinde dâhil edilme kriterleri tam metin ulaşılabilen, yayının dili İngilizce, teorik, araştırma ve derleme niteliğinde makaleler olarak belirlenmiştir. Tarama sonucunda elde edilen yayınlardan editöre mektup, kitap, konferans bildirileri ve İngilizce olmayan makalelerin dâhil edilmemesine karar verilmiştir.

Araştırma doğrultusunda ilk yapılan incelemelerde toplamda 390 makale tespit edilmiştir. Erişilen bu makalelerin veri tabanlarına göre dağılımı; 68 (%17.4) makale WOS; 47 (%12.1) makale Scopus; 6 (%1.5) makale EBSCO; 245 (%62.8) makale PubMed ve 24 (%6.2) makale Google Scholar şeklindedir. Bulunan makalelerin önce özetleri sonra tam metinleri her iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı okunmuş. Her iki yazar birlikte belirlenen protokole göre incelemeye dahil edilecek yayınlara karar vermiştir. Son olarak, ilgili makaleler belirlendikten sonra bu makalelerin kaynakçaları incelenerek nihai tarama tamamlanmıştır. Sistemik tarama süreçleri Şekil 2’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Şekil 2: Makale Seçim Süreci

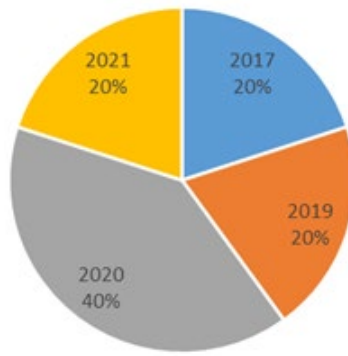


Burada dikkat edilen bir diğer husus bir makalenin birden fazla veri tabanında bulunmasıydı. Örneğin, Olaizola vd. (2021) tarama yapılan bütün veri tabanlarında taranmaktaydı. Bu tarz duplikasyonlar göz önüne alındıktan sonra ve konunun amacı doğrultusunda yayın hariç ve dâhil etme kriterleri uygulandığında toplamda 5 makalenin araştırmada yer almasına karar verilmiştir.

2. Bulgular

Sistemik inceleme sonucunda araştırmaya dâhil edilen beş makale bulunmaktadır. Biyomimetik liderlik ile ilişkili ilk yayın 2017 yılında gerçekleşmiştir. Diğer dört yayın 2019 (1), 2020 (2) 2021 (1) yıllarında yayınlanmıştır (Bkz. Grafik 1).

Grafik 1: Araştırmaların Yıllara Göre Dağılımları



Söz konusu makalelerden üçü araştırma makalesi olup diğer iki yayın alan yazın taraması ve teorik inceleme niteliğindedir. Makaleler iş ve yönetim, sürdürülebilirlik ve doğrudan biyomimetri ile ilişkili makaleleri yayınlayan dergilerde yer almaktadır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Araştırmaların Yayınlandığı Dergilere Göre Dağılımları

Dergi	N	%
Business & Management Studies: An International Journal	1	20
Global Business and Management Research	1	20
Sustainability	1	20
Biomimetics	1	20
Educational Leadership Administration: Teaching and Program Development	1	20
Toplam	5	100

Sistemik incelemeye dâhil edilen ilk çalışma Celep ve arkadaşlarına (2017) aittir. Çalışmanın ana amacı, biyomimetik ve yönetsel kavramları bir arada ele almak ve biyomimetikriye yönetsel bir bakış açısı getirmektir. Araştırmacılar, biyomimetikrinin, işletmelerin geleceğini inşa etmek için kuruluşlar tarafından kullanılabilir evrensel bir dil olabileceği görüşündedir.

Sistemik incelemenin ikinci çalışması Somoza-Norton ve Whitfield (2019) tarafından gerçekleştirilmiş bir araştırmadır. Araştırmacılar biyomimetik liderlik ilkelerinin öğretilmesi ve bunun eğitim liderliği üzerindeki etkisini irdelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre, biyomimetik ile tanışan eğitim liderlerinin, doğayı ilham kaynağı olarak gördükleri bulgulanmıştır. Bulgulara göre, biyomimetik, yeni ve teşvik edici bir liderlik ideolojisi için yol gösterici bir vizyon sunmaktadır.

Sistemik derleme kapsamında incelenen üçüncü yayın biyomimetik organizasyonu tanımlamaktadır (Olaizola et al. 2020). Yazarlar, örgütsel biyomimikriyi sistemik bir yaklaşım ile ele almaktadır. Organizasyonu ve onunla ilişkili insanları doğanın ayrılmaz bir parçası olarak gören bir dünya görüşü ve doğadan sürekli öğrenmeye dayalı bir Ar-Ge sistemi önerilmektedir.

Akkaya ve Yazıcı (2020)'nin araştırması doğrudan biyomimetik liderliğe odaklanmamaktadır. Ancak araştırma bir başka liderlik tipi olan çevik liderliği (agile leadership) biyomimetik bir yaklaşımla ele alması nedeni ile bu sistemik incelemeye dâhil edilmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemini benimsemiş; biyoloji ve sosyolojideki liderlik modellerinin grup davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmek için mobil hayvan gruplarında gözlemlenen koordineli davranışın arkasındaki mekanizmayı anlamaya odaklanmıştır. Yazarlara göre, biyomimikri, liderleri, doğadan ilham alınan uygulamaları kullanmaya motive eden modern bir disiplinler arası yaklaşımdır. Bu araştırmanın bulguları, gri kurtlar özelinde kurtların özellikleri ve nitelikleri ile çevik liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar doğal ve biyolojik döngülerin liderlik modellerine ilham verdiği sonucuna varmıştır (Akkaya ve Yazıcı, 2020).

Sistemik derlemenin beşinci makalesinde Olaizola ve arkadaşları (2021) biyomimetik liderin on bir farklı liderlik özelliğini belirlemiştir. Belirlenen lider özellikleri ekip yönetme konusunda deneyime sahip ve iyi düzeyde etik değerler sergilemiş 18 uzman tarafından değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Sistematik derlemede yer alan yayınlara ait veri

Araştırmacılar/Yıl	Araştırmanın amacı	Araştırmanın yöntemi	Araştırmanın kapsamı	Bulgu ve sonuçlar
Celep vd., 2017	Biyomimikri alanına yönetsel bir bakış açısı getirmek.	Teorik	Biyomimikri ve yönetim kavramları	Biyomimikri ve yönetsel kavramları ilişkilendirmek için on iki önerme sunulmuştur. Liderlik ve biyomimikriyi uyumlu bireyler, ekipler ve liderlerin esneklik ve cesaret yetenekleri açısından ilişkilendirilmiştir.
Somoza-Norton ve Whitfield, 2019	Biyomimetik liderlik ilkeleri öğreniminin eğitim liderliği üzerindeki etkisini araştırmak.	Karma yöntem	Biyomimetik liderlik ilkelerinin öğrenimi	Doğanın Yaşam İlkelerinin öğretilmesinin, değişen koşullara uyum sağlama, gelişmeyi büyümeyle bütünleştirmek ve yerel olarak uyumlu ve duyarlı olmak konusunda farkındalığı arttırdığını göstermiştir.
Olaizola vd., 2020	Biyomimikriyi bir yönetim modeli olarak benimsemeyi önermek.	Teorik	Biyomimetik organizasyon	Biyomimetik organizasyonların tanımı ve temel özellikleri
Akkaya ve Yazıcı, 2020	Çevik liderlik ile biyomimikri arasında köprüler kurmak.	Nitel	Doğal ve biyolojik döngülerin liderlik modellerine uyarlanması	Gri kurtların özellikleri ve nitelikleri ile çevik liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Olaizola vd., 2021	Biyomimetik liderlik modelini tanımlamak.	Nitel	Biyomimetik liderlik	Biyomimetik liderin tanımı ve özellikleri.

3. Sonuç

Biyomimetik organizasyon ve biyomimetik liderlik kavramlarının alan yazın incelemesini amaçlayan bu çalışmanın sonuçlarına göre, biyomimetik konusu birçok disiplinde önemli bir yol kat etmiş olmasına rağmen yönetim organizasyon alanı için henüz yeni ancak umut verici bir kavramdır. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasında yeni ve yaratıcı çözümlere ihtiyaç duyduğu artık yadsınamaz bir gerçektir. Çözüm örgütlerin ve bu örgütlere liderlik edenlerin doğanın öğretici gücünden daha fazla yararlanması gibi durmaktadır. Bu araştırmada bugüne kadar yapılan çalışmalar biyomimetik liderlik ve biyomimetik organizasyon kavramlarını teorik olarak ortaya koymada başlangıç aşamasında olduğumuzu göstermektedir. Gelişmeye ve araştırmaya açık bu alanda gelecekte araştırmacılar biyomimetik liderliğin tanımı, öncülleri ve sonuçlarını yönetim ve organizasyon çatısı kapsamında araştırmalıdır. Aynı zamanda örgütsel davranış alanında yapılacak araştırmalar ile insan davranışları ve sistem geliştirme süreçlerinde doğadan ilham alınan modeller geliştirilebilir ve diğer liderlik modellerine göre etkililiği araştırılabilir. İleride yapılacak araştırmalarda biyomimetik liderlik ve biyomimetik organizasyon kavramlarına yönelik ölçüm araçlarının geliştirilmesi de önerilmektedir.

Kaynakça

- Akkaya, B.,&Yazici, A. M. (2020). Comparing agile leadership with biomimicry-based gray wolf: proposing a new model. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1455-1478.
- Aromataris, E.,&Pearson, A. (2014). The systematic review: an overview. *AJN The American Journal of Nursing*, 114(3), 53-58.
- Benyus, J. M. (2022). *Biyomimikri*. (M. Kerem, Çev.) İstanbul: Usturlab.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Leadership South West, Research Report 1, University of Exeter Centre for Leadership Studies. Erişim Adresi: https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what_is_leadership.pdf Erişim tarihi: 10.08.2022
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper Row.
- Celep, S., Tunç, A. Ö.,&Düren, A. Z. (2017). Can biomimicry and managerial concepts come together?. *Global Business and Management Research*, 9(3), 31-45
- Coban, M.,&Coştu, B. (2021). Integration of biomimicry into science education: Biomimicry teaching approach. *Journal of Biological Education*, 1-25.
- Estabrooks, Carole A., Janet E. Squires, Greta G. Cummings, Judy M. Birdsell ve Peter G. Norton. (2009). "Development and Assessment of the Alberta Context Tool." *BMC Health Services Research* 9(1): 112.
- Fish, F. E. (2009, August). Biomimetics: determining engineering opportunities from nature. In *Biomimetics and Bioinspiration* (Vol. 7401, pp. 97-107). SPIE.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gelen, G.,&Özcan, S. (2019). İnsan-robot etkileşiminin biyometrik yaklaşımla sağlanması. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 25(2), 188-198.
- Genç, M. (2013). Doğa, sanat ve biyometrik bilim. Sanatta Yeterlilik Eseri Çalışma Raporu. Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Seramik Anasanat Dalı.
- House, R.J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.) *Leadership: the cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- İnner, S. (2019). Biyomimikri ve Parametrik Tasarım İlişkisinin Mimari Alanında Kullanımı Ve Gelişimi. *Tasarım Enformatiği*, 1(1), 15-29.

- Jimenez-Luque, A. (2022). Leadership, Organizations, and Biomimetics: Implementing Sustainability and Equity through Indigenous Spirituality and its Connection to Nature. *Biomimetic_Leadership.pdf* (scholar-event.s3.amazonaws.com)
- Kumar, V. R., Bhuvaneshwari, B., Maheswaran, S., Palani, G. S., Ravisankar, K., & Iyer, N. R. (2011). An overview of techniques based on biomimetics for sustainable development of concrete. *Current Science*, 741-747.
- Lepora, N. F., Verschure, P., & Prescott, T. J. (2013). The state of the art in biomimetics. *Bioinspiration & biomimetics*, 8(1), 013001.
- Levi, T., Nanami, T., Tange, A., Aihara, K., & Kohno, T. (2018). Development and applications of biomimetic neuronal networks toward brainmorphic artificial intelligence. *IEEE Transactions on Circuits and Systems II: Express Briefs*, 65(5), 577-581.
- McCann J., & Holt R.A. (2010). Defining sustainable leadership. *Int.J. Sustainable Strategic Management*, 2(2):204-210.
- Mead, T., & Jeanrenaud, S. (2017). The elephant in the room: biomimetics and sustainability?. *Bioinspired, Biomimetic and Nanobiomaterials*, 6(2), 113-121.
- Minsolmaz Yeler, G., & Yeler, S., (2017). Models from nature for innovative building skins. *Kirklareli University Journal of Engineering and Science*, 3(2), 142–165.
- Olaizola, E., Morales-Sánchez, R., & Eguiguren Huerta, M. (2020). Biomimetic organisations: A management model that learns from nature. *Sustainability*, 12(6), 2329.
- Olaizola, E., Morales-Sánchez, R., & Eguiguren Huerta, M. (2021). Biomimetic Leadership for 21st Century Companies. *Biomimetics*, 6(3), 1-23.
- Paul, R.G., & Bailey, A.J. (2003). Chemical stabilisation of collagen as a biomimetic. *The Scientific World Journal*, 3, 138-155. Doi 10.1100/tsw.2003.13
- Ratten, V. (2019). Older entrepreneurship: a literature review and research agenda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 13(1-2), 178-195.
- Reisen, K., Teschemacher, U., Niehues, M., & Reinhart, G. (2016). Biomimetics in production organization—a literature study and framework. *Journal of Bionic Engineering*, 13(2), 200-212.
- Schatten, M., & Žugaj, M. (2011). Biomimetics in modern organizations—Laws or metaphors?. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 9(1), 39-55.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-6.

- Somoza-Norton, A., & Whitfield, S. (2019). Biomimetic Leadership: From Theory to Practice. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 31, 14-32.
- Tekin, Ç.&Kurugöl, S., (2011). Üç Canlı ile Çevre Dostu Üç Bina. *E-Journal of New World Sciences Academy Engineering Sciences*, 6(4):943-952.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organizations* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Yıldız, H. (2012). *Endüstri ürünleri tasarımı kapsamında biyomimetik tasarımın yeri ve metodolojisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Yuksel, M., & Tunçsiper, B. (2011). The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 54-64.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARINDA DOĞRUSALLIK SORUNU: ETKİLEŞİM ADALETİNİN BİREYLER ARASI ÇATIŞMA ÜZERİNDEKİ “DOĞRUSAL OLMAYAN” ETKİSİNDE ADALETE KARŞI DUYARLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÖRNEĞİ

Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr

Özet

Örgütsel davranış çalışmalarında kurulan modellerde düzenleyicilik etkilerinin sıkça çalışıldığı bilinmektedir. Ancak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerin doğrusal olması zaman zaman başka tartışma alanlarını ortaya çıkarmaktadır. Hatta etkinin olmadığı durumlarda alternatif çözüm yollarının sunulması ve önerilmesi de önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışma, bahsedilen durumları göz önünde bulundurarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde doğrusal olmayan (non linear/quadratic effect) etkisinde düzenleyici etki yaratacak değişkenin durumlarını inceleyerek örnek bir model üzerinde tartışmıştır. Kurulan modelde etkileşim adaletinin bireyler arası çatışma üzerindeki eğrisel etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkisi incelenmiştir. 720 özel sektör çalışanından kolayda örnekleme yoluyla toplanan veri yardımıyla kurulan modelde doğrusal ve eğrisel etkiler incelenmiştir. İlk aşamada etkileşim adaletinin doğrusal etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyicilik etkisi bulunmamış ve bir sonraki aşamaya geçilerek bu sefer eğrisel etki incelenmiştir. Eğrisel etkide düzenleyicilik etkisi incelenmiş ve adalete karşı duyarlılığın düşük düzeyinde etkileşim adaleti ile bireyler arası çatışma arasında U yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Paket programlar yardımıyla elde edilen tüm sonuçların bulguları çalışmada detaylı ele alınarak tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etkileşim Adaleti, Bireyler Arası Çatışma, Adalete Karşı Duyarlılık, Doğrusal Olmayan Etkiler, Düzenleyicilik Etkisi

1. Giriş

Örgütsel davranış çalışmalarında değişkenler arası ilişkilerin ve düzenleyicilik etkilerinin incelenmesinde kurulan modellerin önem arz ettiği bilinmektedir. Görgül araştırmalara konu olan modellerde kuramın öngördüğü hipotezlerin araştırmacı tarafından sınanması ve kurulan hipotezlerin reddedilip reddedilemeyeceği tartışması da güncelliğini korumaktadır. Ancak, kurulan modellerde değişkenlerin birbirine olan etkisinde doğrusallık varsayımı bazı tartışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisindeki doğrusallık yaklaşımında ortaya çıkan ve etki olarak değerlendirilen artış veya azalışın yorumlanması her ne kadar önemli olarak

görülse de kurulan modellerden elde edilen sonuçların yorumlanmasında bulanıklık görülebilmektedir. Yapılan çalışma, değişkenler arasındaki etkilerin doğrusallığını farklı bir biçimde ele alarak farklı bir bakış açısını öne sürmektedir. Doğrusallık varsayımının geçerli olmadığı durumlarda ne gibi alternatif yaklaşımların öne sürülebileceği bu çalışmanın temel motivasyonudur.

Bu çalışmada klasik yaklaşımlardan farklı bir bakış açısıyla doğrusal olmayan yöntemler devreye sokularak Eylül 2021-Kasım 2022 ayları arasında Etkileşim Adaleti, Adalete Karşı Duyarlılık ve Bireyler Arası Çatışma ölçekleriyle toplanan veri üzerinden analizler yapılmış, sonuçlar detayları ile tartışılmıştır. Çalışmada Etkileşim Adaletinin Bireyler Arası Çatışma üzerindeki doğrusal olan ve olmayan etkisinde Adalete Karşı Duyarlılığın düzenleyicilik etkileri karşılaştırılarak açıklanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel davranışta, araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarında nicel yöntemleri tercih ettiklerinde ilgilendikleri değişkenler arasındaki etkileri daha çok doğrusal olarak inceledikleri bilinmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrusal etkisinde düzenleyici değişkenin veya değişkenlerin farklı düzeyleri yazında son yıllarda yoğun bir şekilde çalışılmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrusal etkide düzenleyici değişkenin model içindeki yeri aşağıdaki gibidir (Cohen ve Cohen, 1975).

$$Y = \beta_0 + \beta_1X + \beta_2Z + \beta_3XZ + e \quad (1)$$

Burada Y bağımlı değişkeni, β_0 sabit katsayıyı, β_1 ve β_2 doğrusal etkileri, β_3 ise doğrusal düzenleyici etkiyi göstermektedir.

Çalışmaya konu olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki eğrisel etkilerinden biri olan karesel etki ise aşağıdaki gibidir (Li, Lin ve Liu, 2018).

$$Y = \beta_0 + \beta_1X + \beta_2Z + \beta_3X^2Z \quad (2)$$

Formülde, Y bağımlı değişkeni, β_0 sabit katsayıyı, β_1 ve β_2 doğrusal etkileri, β_3 ise eğrisel etkiyi göstermektedir. Her iki model de etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olması düzenleyicilik etkisinin açıklanmasına imkân tanımaktadır.

2.1. Etkileşim Adaleti, Kişilerarası Çatışma ve Adalete Karşı Duyarlılık İlişkisi

Etkileşim adaleti, kişilerarası çatışma ve adalete karşı duyarlılık arasındaki ilişkiler hem ulusal hem de uluslararası yazında birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu çalışmalardan bazı örnekler Tablo 1’de özetlenmiştir. Çalışmalar 2021 ve 2022 yıllarını kapsamaktadır. Değişkenler bazı çalışmalarda ana boyut bazı çalışmalarda alt boyut olarak ele alınmıştır.

Bilindiği üzere, etkileşim adaleti iki farklı taraf açısından önemlidir. Bu taraflardan birincisi örgütte bulunan çalışanlar, ikincisi ise örgütte bulunan karar vericilerdir. İki taraf arasındaki her türlü

etkileşimin algılanan adalet olgusunu direkt veya dolaylı olarak etkilediği kaçınılmazdır (Liu, Byun ve Kim, 2021; Kamran ve Thomas, 2021). Karar vericilerin örgütün çıkarlarına ilişkin her türlü kararları örgüt çalışanlarına aktarma sürecinde kurallara ne kadar uygunluk gösterdikleri ne kadar doğru ve dürüst olduklarıyla birlikte göstermiş oldukları saygı bireyler arasındaki etkileşimin kalitesini yakından etkileyecek ve çatışma düzeylerini düşürme yönünde bir etki yaratacaktır. Ancak, etkileşim adaletini belirli beklenen düzeyden çok yükseğe taşımak bireyler arasında belirsizlik yaratabilir, örgüt içerisindeki bilgilerin kararların sürekli olarak paylaşılması beklenmeyen bir durum olarak ortaya çıkabilir. Beklenmedik durumların ortaya çıkmasıysa çatışma düzeyini artırabilir. Dolayısı ile etkileşim adaletinin bireyler arasındaki etkisi her zaman doğrusal olmayabilir. Bu nedenden dolayı aşağıdaki hipotezi öne sürmek mümkündür.

H₁: Etkileşim adaletinin bireyler arasında çatışma düzeyindeki (doğrusal olmayan) eğrisel etkisi “U- Yönlü” ve anlamlıdır.

Diğer yandan örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde adalete karşı ne kadar duyarlı oldukları da yazında ele alınan ve tartışılan konular arasındadır. Mikro ve makro bağlamda ele alındığında, bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri, örgütün iklimi ve kültürü, birey örgüt uyumu gibi değişkenler örgüt tarafından sağlanan adalete karşı ne kadar duyarlı olduklarıyla yakından ilgilidir. Konu makro anlamda ele alındığında ise, eşitlik kuramı gibi birçok kuram da duyarlılığın farklı düzeylerde ortaya çıkmasında önemli bir etkidir (King ve Miles,1994; Damghanian ve Ghanbari, 2022). Dolayısıyla etkileşim adaletinin bireyler arasındaki çatışmaya etkisinde düzenleyici etkisinin olabileceğine yönelik iki hipotez öne sürülebilir.

H₂: Etkileşim adaletinin bireyler arasındaki çatışma üzerindeki doğrusal etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

H₃: Etkileşim adaletinin bireyler arasındaki çatışma üzerindeki eğrisel etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

Çalışma kapsamında öne sürülen her üç hipotezin test edilmesi, elde edilen verilerin analizler, bulgular, sonuç ve tartışmalar ilerleyen bölümlerde yer almaktadır.

Tablo 1: Çalışma tarafından ele alınan değişkenlere yönelik örnek çalışmalar

	Yazar(lar)	Ele alınan değişkenler	Diğer değişkenler ile araştırılan ilişkiler
1	Bozkurt vd. (2021)	Etkileşim Adaleti	Beş faktör kişilik modeli
2	Değirmenci ve Ceyhan (2021)	Etkileşim Adaleti	Örgütsel Güven
3	Altan vd. (2021)	Etkileşim Adaleti	Yaratıcılık, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

4	Kahrıman vd. (2021)	Etkileşim Adaleti	İşten Ayrılma ve İş Tatmini
5	Özer vd. (2021)	Etkileşim Adaleti	Örgütsel Bağlılık
6	Ülkü vd. (2022)	Kişilerarası Çatışma	Nepotizm ve Ücret Tatmini
7	Ulukök ve Merden (2022)	Kişilerarası Çatışma	Tam Serbesti Taniyan Liderlik, Rol Belirsizliği ve İşe Yabancılaşma
8	Eib vd. (2021)	Etkileşimsel Adalet	Adil Olma ve Emekli Olma
9	Miao vd. (2021)	Etkileşimsel Adalet	Yüksek Performans, Psikolojik Sermaye, İş Sistemleri ve Örgütsel İklim
10	Kim vd. (2022)	Etkileşimsel Adalet	Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
11	Kundi ve Badar (2021)	Kişilerarası Çatışma	Duygusal Zekâ, Cinsiyet ve Üretkenliğe Katkı Sağlamayan İş Davranışı
12	Venz ve Shosken (2022)	Kişilerarası Çatışma	Yorgunluk, Bilgi Saklama, İlişki Çatışması ve Başa Çıkma
13	Damghanian ve Ghaleroudkhani (2022)	Adalet Karşı Duyarlılık	İletişim Tatmini, İşyeri Sapkınlığı ve Ayrımcı İşyeri Davranışı
14	Laulie vd. (2021)	Adalet Karşı Duyarlılık	Sosyal Müdahale Kavramı, Karar Verme ve Uygunluğun Mantığı

3. Yöntem

Çalışma tarafından kurulan modelin ve hipotezlerin test edilmesi için Kasım ve Aralık 2021 aylarında kolayda örnekleme yöntemiyle 720 özel sektöründe çalışanından veri toplanmıştır. Çalışma kapsamında ilişkiyel tarama modeli yaklaşımına sadık kalınarak, değişkenler arası ilişkiler ve etkiler incelenmiştir. Bunların kuramla ne derece örtüştüğü ise çalışma tarafından tartışma ve sonuç bölümünde ele alınmıştır.

3.1. Örneklem

Özel sektörde çalışan 720 kişiden elde edilen demografik özelliklere bakıldığında çalışanların %51'i erkek, %54'ü bekâr, %59'u lisans mezunudur. Toplanan veriye göre çalışanların buldukları işyerinde ortalama çalışma süreleri 5,3 yıl, toplam çalışma süreleri ise ortalama 9 yıl olarak tespit edilmiştir.

3.2. Ölçekler

Çalışmada, etkileşim adaleti algısının ölçümünde Colquit (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçeğin "bilgilendirme" ve "kişilerarası ilişkiler" boyutlarına ait 9 ifadesi ilgili yazında incelenerek

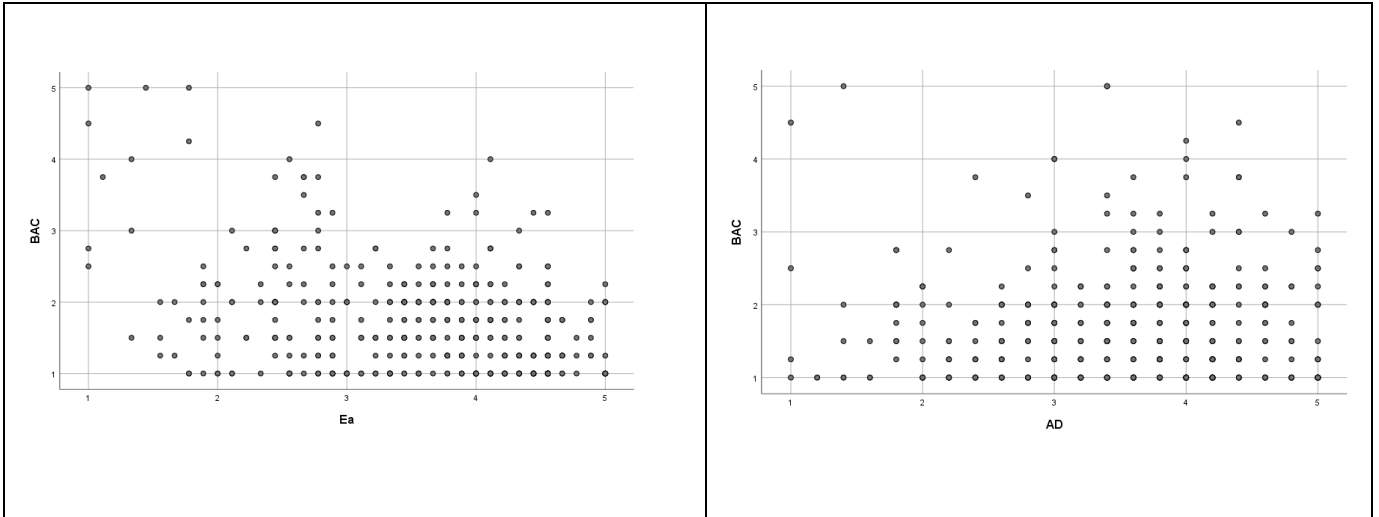
(Yürür ve Demir, 2011; Yürür ve Nart, 2018) tek boyut altında toplanmıştır. Çatışma algısı ölçeği olarak Tidd, McIntyre ve Friedman (2004) tarafından geliştirilen ve 4 sorudan oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Adaletle karşı duyarlılık ölçeği olarak Huseman, Hatfield ve Miles (1987) ve Clark, Foote, Clark ve Lewis (2010) tarafından güncellenen ölçekle ölçülmüştür.

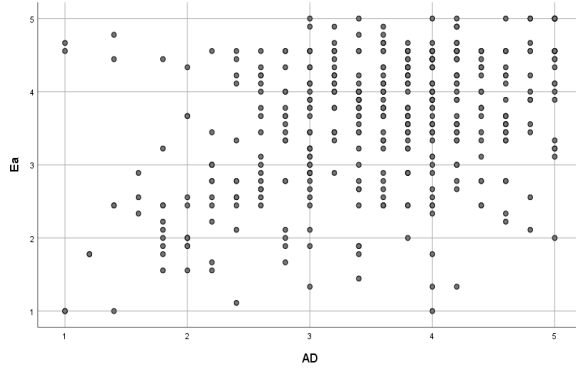
3.3. Bulgular

Çalışma tarafından kurulan modelde yer alan değişkenlere ait korelasyonlar, tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik, geçerlilik ve tutarlılık değerleri Tablo 2’de yer almaktadır. Ölçeklerin temsil ettiği değişkenler arası ilişkilere ait dağılım grafikleri ise Şekil 1’de verilmiştir. Çalışmada ortak yöntem varyansına yönelik herhangi bir sorunla karşılaşılmemiştir. Ayrıca, kurulan regresyon modelleri için sürekli nicel değişkenler merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003).

Tablo 3’te etkileşim adaletinin bireyler arası çatışma üzerindeki doğrusal ve eğrisel etkilerinde adaletle karşı duyarlılığın düzenleyici etkisinin incelenmesi için 4 model kurulmuştur. Birinci modelde etkileşim adaletinin bireyler arası çatışma üzerindeki birinci (doğrusal) ve ikinci (eğrisel) düzey etkileri incelenmiştir. Bulgulara göre birinci düzey etkinin ($\beta = -0,817$; $p < 0,000$) ve ikinci düzey etkinin ($\beta = 0,08$; $p < 0,01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Birinci düzey etkinin pozitif ikinci düzey etkinin negatif olması etkileşim adaleti ile bireyler arası çatışma arasında U yönlü ilişkinin olduğu göstermektedir. Dolayısı ile H1 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 1: Çalışmanın Modeli Kapsamına Konu Olan Değişkenlerin İlişkilerine Ait Dağılım Grafikleri





Tablo 2: Çalışmanın Modeli Kapsamına Konu Olan Değişkenlere Ait Korelasyonlar, Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik, Geçerlilik ve Tutarlılık Değerleri

	1	2	3	\bar{X}	Std	Çarpıklık	Basıklık	Madde Sayısı	Güvenilirlik Düzeyi (α)	χ^2/sd	CFI	SRMR	RMSEA	AVE	CR	MaxR(h)
EA (1)	1			3,61	0,90	-0,72	-0,14	4	0,91	3,11	0,99	0,02	0,07	0,63	0,93	0,95
BAC (2)	-0,37**	1		1,71	0,73	1,57	3,40	9	0,87	1,89	0,99	0,01	0,05	0,88	0,63	0,88
AD (3)	0,40**	0,01	1	3,54	0,88	-0,56	-0,02	5	0,80	2,51	0,99	0,03	0,06	0,51	,79	0,67

** p<0,01 EA: Etkileşim Adaleti BAC: Bireyler Arası Çatışma AD: Adalete Karşı Duyarlılık

Tablo 3: Çalışma Kapsamına Konu Olan Değişkenlere Ait Kurulan İstatistiksel Modellere Yönelik Bulgular

	BİREYLER ARASI ÇATIŞMA			
Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Sabit	3,57*** (0,37)	3,37 (0,17)	1,72*** (0,03)	1,64*** (0,04)
Etkileşim Adaleti	-0,817*** (0,23)	-0,981** (0,23)	-0,38*** (0,04)	-0,29*** (0,04)
Etkileşim Adaleti²	0,08** (0,03)	0,09** (0,03)		0,12** (0,04)
Adalet Karşı Duyarlılık		0,17*** (0,04)	0,15** (0,04)	0,24*** (0,05)
Etkileşim Adaleti x Adalet Karşı Duyarlılık			-0,05 (0,03)	-0,19*** (0,05)
Etkileşim Adaleti² x Adalet Karşı Duyarlılık				-0,09*** (0,03)
Adj R²	0,15	0,18	0,16	0,20
Adj Δ R²	0,15	0,03	-0,02	0,04
F	38,44***	32,70***	30,46	23,94
ΔF	38,44	-5,74	-2,24	-6,52

** p<0,01 *** p<0,001 Standardize Edilmemiş Katsayılar Raporlanmıştır. Standart Hatalar Parantez İçinde Yer Almaktadır

İkinci modelde ise etkileşim adaletinin birinci ve ikinci düzey etkisiyle birlikte adalet karşı duyarlılığın etkisi de incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre etkileşim adaletinin birinci ve ikinci düzey etkileriyle birlikte adalet karşı duyarlılık değişkeninin de etkisinin ($\beta=0,17$; $p<0,000$) pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Model 3'te ise etkileşim adaletinin bireyler arası çatışma üzerindeki birinci düzey (doğrusal) etkisinde adalet karşı duyarlılığın düzenleyici etkisi yer almaktadır.

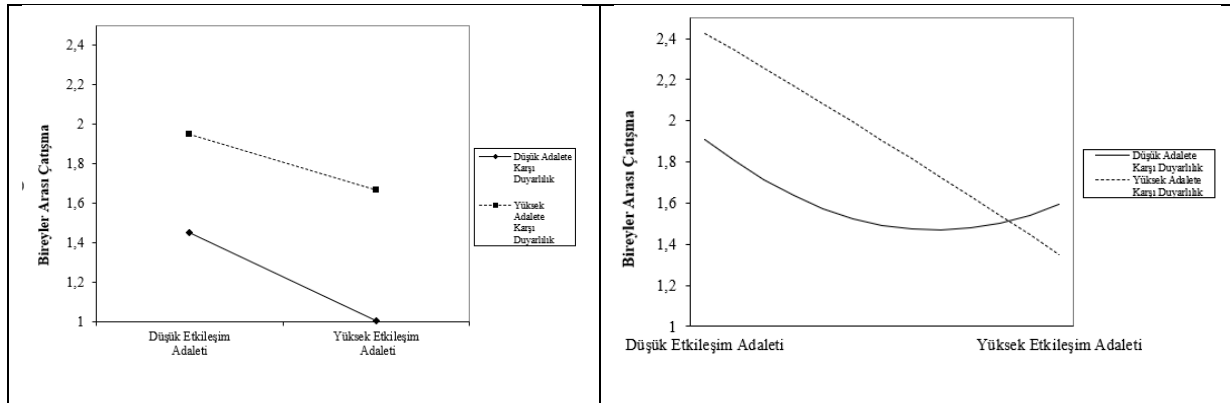
Modelde etkileşim adaletinin negatif etkisinin ($\beta=-0,38$; $p<0,00$) ve adalete karşı duyarlılığın pozitif etkisinin ($\beta=0,15$; $p<0,01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak bu iki değişkene ait etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($\beta =-0,05$; $p>0,05$) için adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmemiştir.

Model 4'te ise çalışmanın konusu olan etkileşim adaletinin ikinci düzey etkisinin bireyler arası çatışma üzerinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Model 4 sonuçlarına göre yine etkileşim adaletinin birinci düzey (doğrusal) ve ($\beta = -0,29$; $p<0,001$) ve ikinci düzey ($\beta = 0,12$; $p<0,01$) etkileriyle birlikte adalete karşı duyarlılığında etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($\beta =0,24$; $p<0,001$) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, etkileşim adaletinin ikinci düzey etkisiyle adalete karşı duyarlılığın etkilerine yönelik etkileşimin anlamlı olduğu ($\beta= -0,09$; $p<0,001$) ve dolayısıyla adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkisinin olduğunu görülmektedir. H3 hipotezi desteklenmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Etkileşim adaletinin birinci (doğrusal) ve ikinci düzeylerinin (eğrisel) bireyler arası çatışma üzerindeki etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkileri Şekil 2'de incelendiğinde Model 3 ve Model 4'teki bulgular önemlidir. Model 3'te düzenleyicilik etkisinin bulunmaması çalışmayı farklı yöne taşımıştır. Etkileşim adaletinin eğrisel etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyicilik etkisi devreye girmiştir.

Şekil 2: Adalete Karşı Duyarlılığın Farklı Düzeylerine Göre, Etkileşim Adaleti ve Bireyler Arası Çatışma Arasındaki Doğrusal ve Eğrisel Etkileri



Model 3'e konu olan birinci grafik incelendiğinde etkileşim adaletinin birinci düzeyi olarak kabul edilen doğrusallık yaklaşımı benimsendiğinde ve adalete karşı duyarlılığın düzenleyicilik etkisi devreye girdiğinde eğrilerin kesişmediği ve birbirlerine paralel oldukları izlenebilmektedir. Ancak Model 4'ü temsil eden ikinci grafik incelendiğinde yani, etkileşim adaletinin ikinci düzey etkisi olarak kabul edilen eğrisellik yaklaşımı incelendiğinde ise, özellikle adalete karşı duyarlılığın düşük olduğu düzeyde bireyler arası çatışma ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin U yönlü olduğu izlenebilmektedir. Grafiğe göre düşük adalete karşı duyarlılık düzeyinde, etkileşim adaleti arttıkça

bireyler arası çatışma belirli bir noktaya kadar azalmakta ancak belirli bir noktadan sonra tekrar artmaktadır. Dolayısıyla U yönlü ilişkinin varlığı farklı şekillerde tartışılabilir.

Tartışmalardan birincisi, etkileşim adaletiyle bireyler arasındaki ilişkilerin üzerinedir. Bilindiği üzere, etkileşim adaletinin en büyük özelliklerinden birisi örgüt içerisinde uygulanan her türlü prosedürde üstlerin ve astların kendi aralarındaki iletişimin önemidir. Aynı zamanda üstlerle astlar arasındaki ilişkide üstlerin astlarına adil davranması da beklenen bir durumdur. Bu, örgütsel adaletin genel çatısını oluşturmaktadır. Çalışanlarla olan ilişkide örgütün sahip olduğu süreçlerin çalışanlara anlatılması ve bilgi verilmesi, prosedürler hakkında bilgi akışının sağlanması için iletişim kanallarının yüksek olması bireyler arasındaki belirsizliği azaltmakta ve bu da bireyler arasındaki çatışma düzeyini düşürebilmektedir. Yazında bu durum kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki alt başlık altında incelenmektedir. Ancak, etkileşim adaletinin olması gerekenden çok üst düzeyde olması ast üst ilişkilerinde karmaşaya neden olabilir. Örneğin, karar vericiler, astlar ve liderler olsun çalışanlar arasındaki etkileşim adaletini çok yüksek tuttuğunda, yani, tüm bilgileri aktarmak istediklerinde veya her türlü örgütsel süreçleri etkileşim olsun diye en ince detayına kadar açıkladıklarında örgüt içi departmanlar arasında yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Yöneticiler hangi bilginin paylaşılıp paylaşılmaması konusunda bilinçli veya bilinçsiz davrandıklarında, kendilerine veya örgütlerine ait örtük bilgileri dışarı çıkardıklarında, bilgi saklama davranışlarında bozukluk oluşacak ve departmanlar arasındaki çatışmalar başlayacaktır. Örneğin, Ar-Ge bölümünde saklanan bilginin örgüt içinde zamansız paylaşılması o departmanda çalışan bireylerin istediği bir durum olarak ortaya çıkmayabilir. Özellikle üst düzey teknoloji üreten örgütlerin bu durumla karşılaşması olası bir durumdur.

Böylesi bir tartışmanın yazında liderlik türleri ile ele alınıp çalışılması, kültürel özelliklerin mutlaka belirleyici özelliğinin vurgusunun öne çıkarılması yapılan çalışmanın derinliğini arttırabilir. Çalışmanın en büyük kısıtlarından biri, elde edilen sonuçların çalışmaya katılanlardan elde edilen veriler üzerinden elde edilmesidir. Bu sonuçların genellenmesi elbette mümkün değildir. Ancak, yapılacak benzer çalışmalar çalışmayı destekler nitelik kazandığında kuramsal ve uygulamalı tartışmalara zenginlik kazanacaktır.

Kaynakça

Altan, S., Erkuş, A. ve Turunç, Ö. Örgütsel adalet ile yaratıcılık ilişkisinde rol çatışması ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 129-150.

Bozkurt, N., Yürür, S. ve Ercan, F. (2021). Hangi yöneticiler daha adil algılanıyor? Yöneticinin kişiliği açısından bir analiz. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*. 2021, 23(2), 29-44.

- Ceyhan, S. ve Değirmenci, V. (2021). Örgütsel adaletin çalışanların yöneticilere duydukları güven üzerine etkisi. *Sosyal Bilimlerde Nicel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 50-63.
- Clark, L. A., Foote, D. A., Clark, W. R. ve Lewis, J. L. (2010). Equity sensitivity: A triadic measure and outcome/input perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 22(3), 286-305.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cohen, J., ve Cohen, P. (1975). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Damghanian, H., ve Ghanbari Ghaleroudkhani, F. (2022). Discretionary workplace behaviors: the effect of communication satisfaction on workplace deviance and ocb with the mediation role of justice sensitivity. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(1), 155-168.
- Davlembayeva, D., Papagiannidis, S., ve Alamanos, E. (2021). Sharing economy platforms: An equity theory perspective on reciprocity and commitment. *Journal of Business Research*, 127, 151-166.
- Eib, C., Peristera, P., Bernhard-Oettel, C., ve Leineweber, C. (2021). Trajectories of procedural and interactional justice as predictors of retirement among swedish workers: differences between three groups of retirees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 1-15.
- 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(2), 222-234.
- Kahrıman, M., Avcı, S. ve Aladağ, Z. (2021). Örgütsel adalet algısı ve mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (28), 162-171.
- Kamran, M., ve Thomas, M. (2021). The effect of teachers' perception of organizational justice on their job stress. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 89-98.
- Kim, M., Kim, S. L., Son, S. Y., ve Yun, S. (2022). Perfectionism, interactional justice and job performance: a trait activation perspective. *Sustainability*, 14(3), 1117.
- King Jr, W. C., ve Miles, E. W. (1994). The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 133-142.

- Kundi, Y.M. ve Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 514-534.
- Laulié, L., Tekleab, A. G., ve Lee, J. J. (2021). Why grant i-deals? Supervisors' prior i-deals, exchange ideology, and justice sensitivity. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 17-31.
- Lee, S., Byun, G., ve Kim, S. (2021). Effects of coworkers' helping behavior on employees' knowledge sharing and creativity: The moderating role of interactional justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph182413302>
- Li, C. R., Li, C. X., Lin, C. J., ve Liu, J. (2018). The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity. *Management Decision*, 56 (5), 1033-1050.
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., ve Newman, A. (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 443-477.
- Özer, A. A., Tarım, M. ve Yalçıntaş, M. (2022). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: gıda perakende sektörü üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5(9), 1-13.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H. ve Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Tugay, Ü., Baygın, E., ve Polatçı, S. (2022). Nepotizmin iş yerindeki kişiler arası çatışma üzerindeki etkisinde ücret tatmininin düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 215-236.
- Ulukök, E., ve Merdan, E. (2022). Tam serbesti tanıyan liderliğin kişiler arası çatışma ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: rol belirsizliğinin aracı rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 527-545.
- Yürür, S. ve Demir K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.

ÜNİVERSİTELERDE KURUMSAL İTİBAR: AKADEMİSYENLERİN İTİBAR ALGILARININ BELİRLEYİCİLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Gizem BİLGİNER

Dokuz Eylül Üniversitesi bilginer.gizem@ogr.deu.edu.tr

Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi pinar.ozar@deu.edu.tr

Özet

Üniversitelerde kurumsal itibar farklı paydaşların kurum ile ilgili deneyimleri sonucunda gelişen algılardır. Örgütsel davranış alanında kurumsal itibar çalışanların deneyimlerini anlamlandırmasıdır. Üniversitelerde kilit paydaş olan akademisyenlerin itibar algıları, kurumsal itibar yönetimi için oldukça önemli bir çerçeve oluşturur. Bu bağlamda akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının nasıl şekillendiği bu araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Bu soru ışığında araştırmanın temel amacı Türkiye’de kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının belirleyicilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Nitel olarak tasarlanan bu çalışmada 3 odak grup görüşmesi 23 akademisyen ile yürütülmüştür. İtibar algılarının belirleyicisi olan deneyimlerinin; kurumun fonksiyonlarına, kurum ile geliştirilen ilişkiye ve kuruma dair üçüncü taraf görüşlerine dayalı olarak şekillendiği bulgulanmıştır. Oluşturulan temalar paydaş deneyimlerindeki benzerliklere/farklılıklara ve kurum yönetiminin deneyim alanları üzerindeki kontrol gücüne göre birincil, ikincil ve üçüncül deneyim alanı olarak adlandırılmıştır. İtibarın güçlendirilmesinde odaklanılması gereken her bir paydaşın beklentilerindeki benzerlik ve kurumun kontrol edebileceği fonksiyonları içermesinden dolayı birincil deneyim alanıdır. İtibarın güçlendirilmesinde öncelikle kurumun fonksiyonlarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üniversitelerde Kurumsal İtibar, Çalışanın İtibar Algısı, Deneyim Alanı

1. Giriş

Bir paydaş grubunun belirli bir zaman diliminde kuruma dair gözlemleri yoluyla ve kurumla etkileşimi kapsamında oluşan duygu ve inançları olan kurumsal itibar Ponzi, Fombrun ve Gardberg’ in (2011) geliştirmiş oldukları duygusal temelli RepTrakPulse ölçeği ile tüm çalışma alanlarında ve de her bir paydaş grubu için ölçümleyebilmek olanaklıdır. Yazında sıklıkla kullanılan Fombrun ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu itibar katsayısı ölçeği ve uyarlamaları itibarı ölçmek yerine sadece itibarın belirleyicilerini ölçmektedir (Fombrun vd 2015).

¹ Bu çalışmada halen sürmekte olan doktora tezinin ilk fazı raporlanmaktadır.

Alan yazında yapılan çalışmalarda yükseköğretim kurumlarında da itibar ölçümü, sıklıkla itibarın salt yapısı ve belirleyicileri bir arada alınarak ölçüldüğünden elde edilen sonuçların eksik ve karmaşık olabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel davranış alanında itibar algısının çalışanın kurumuyla olan deneyimleri çerçevesinde şekillenmesinden hareketle Türkiye’de kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının belirleyicilerinin odak grup çalışması ile ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Çalışmada kavramsal çerçeve bölümünde öncelikle kurumsal itibarın tarihsel gelişimi ve tanımlanmasına yer verilmiş olup üniversite özelinde itibar çalışmalarına odaklanılmıştır. Araştırma bölümünde ise nitel yöntem ile tasarlanan görgül araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Kurumsal itibar olgusuna dair ilk çalışmalar 14. yy’a kadar dayandırılırken, kurumsal itibar kavramı ilk kez 1940’lı yılların sonunda Amerika’da halkla ilişkiler disiplini kapsamında yazına kazandırılmıştır. Kurumsal itibar yıllardır üzerine çalışmalar yapılmış etkileşimde olduğu kavramlar ile çok yakın ilişkili olması dolayısıyla karmaşık bir olgudur. Farklı disiplinlerce çalışmış olması farklı bakış açılarıyla tanımlanmasına neden olmuştur (Chen ve Otubanjo, 2013; Chun, 2005; Fombrun ve Van Riel, 1997). Çalışmalardaki bu farklı bakış açıları itibarın farklı kuramsal temellere dayandırılmasındandır. Bu bağlamda kurumsal itibarın hemfikir olunan tanımı, hangi kavramsal ve kuramsal temellerden beslendiği ve nasıl ölçülmesi gerektiği hala karmaşıklığını korumaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997; Wartick, 2002; Berens ve Van Riel, 2004; Barnett vd, 2006; Walker, 2010; Lange, Lee veDai, 2011; Chen ve Otubanjo, 2013; Dowling, 2016; Money, 2017).

Kurumsal itibar yazınının kısa tarihinin irdelenmesi ile olgunun gelişimi ile ilgili karmaşıklığın giderilmesi sağlanabilir.

1940-1990 yılları arasında kurumsal itibar bir stratejik varlık olarak tanımlanmış ve işletme temelli bakış açısıyla itibar kavramının sağladığı rekabet avantajlarına odaklanılmıştır. Çalışmalar çoğunlukla örgüt düzeyindedir.

1990-2006 yılları arasında yapılan araştırmalar ile yazın uluslararası alanda genişlemiştir. Bu dönemde kurumsal itibar bir algı olarak tanımlanmıştır. Çalışmalarda işletme temelli bakış açısının yanında paydaş temelli bakış açısı da görülmektedir. Kurumların finansal performansının yanında sosyal performans da ön plandadır. Paydaş temelli bakış açısıyla her bir paydaş grubunun kurum ile etkileşiminde farklı beklentilerinden ötürü değişen farklı algıları bulunur. Kurumsal itibar ve onu oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve itibara dair farklı ölçme araçları geliştirilmiştir. Analiz düzeyinde bireye doğru yönelim görülmektedir.

2006'dan günümüze kadar olan süreçte kurumsal itibar kavramı ile yönetim kuramları ilişkilendirilmektedir. İşletme bakış açısıyla örgüt düzeyinde, paydaş bakış açısıyla bireysel düzeyde araştırmalara odaklanılmıştır. Analiz düzeyinin örgüt düzeyinden birey düzeyine kaydığı görülmektedir. Kurumsal itibar yazınında itibar kavramı sıklıkla işletme temelli bakış açısıyla stratejik bir varlık ve paydaş temelli bakış açısıyla algı olarak tanımlanmıştır. Her iki bakış açısı da kurumsal itibarla ilgili geçmişteki ve günümüzdeki çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Kurumsal itibar bir paydaş grubunun belirli bir zaman diliminde kuruma dair gözlemleri yoluyla ve kurumla etkileşimi kapsamında kısaca deneyimleri sonucu oluşan duygu ve inançları olarak tanımlanmaktadır (Money vd, 2017; Dowling, 2016; Ponzi vd, 2011; Fombrun vd, 2015; Walker, 2010; Lange vd, 2011). Bu çalışmanın bakış açısı itibarı paydaş temelli algı olarak tanımlamakla birlikte, bu algıların çalışanların kurumla ilgili olan tüm deneyimlerinin sonucu olarak geliştiğidir.

Üniversitelerde itibara dair yapılan çalışmalar 1980'li yılların sonunda Business Week ve U.S. News & World Report gibi dergilerin yaptıkları sıralamalarda yer bulabilmek adına yapılan tüm çabalara dayanır (Fombrun, 2018: 351). Üniversitelerde itibar çalışmalarında ilk zamanlarda akademisyenlerin performansları ön planda olmuştur. Üretilen araştırmaların niceliği üzerinde durulan ölçümler ve daha sonra ise yayınlara yapılan atıflar önemli itibar kriterleri sayılmıştır (Fombrun, 2018; Alessandri vd, 2006; Arpan vd 2003, Vidaver-Cohen, 2007, Conard ve Conard, 2000). Bugün, eğitim ve öğretim kalitesi de önemli bir itibar göstergesi olarak kabul edilmektedir (Delgado-Marquez vd 2012, Abedtalas vd 2019, Kuoppakangas vd 2019 Ogbari vd 2019). Geçmişte üniversiteler yetkin akademisyenlerle çalışmak için farklı stratejiler izlemişlerdir ve hala üniversiteler için yetkin akademisyenleri bünyelerinde bulundurmaları bir itibar göstergesidir. Üniversiteye hem yetkin akademisyenin hem de nitelikli öğrencinin çekilebilmesi için üniversitelerin yapısal özelliklerinde iyileştirmelere odaklanılmıştır (Fombrun, 2018; Volkwein ve Sweitzer, 2006; Plewa vd 2016). Kurumsal itibar yazının gelişimi üniversiteler üzerine yapılan çalışmaları da aynı seyirde etkilemiştir. Kimlik ve imaj kavramlarının itibar ile ilişkisi (Iddrisu ve Akolaa 2017, Maduro vd 2018, Del-Castillo- Feito vd 2019; Hemsley-Brown vd, 2016; Melewar ve Akel, 2005) incelenmiştir. İtibarın sosyal sermaye ile (Ho ve Peng 2016), doyum ile (Skallerud 2011; Badri ve Mohaidat 2014) ilişkileri, çalışan güçlendirilmesindeki rolü (Abedtalas vd 2019; Hanaysha ve Hussain 2018; Falola vd 2018) gibi araştırmalar alan yazında güncel olarak dikkat çekmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma süreci (i) araştırmanın tasarımı, (ii) katılımcıların belirlenmesi, (iii) verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile (iv) sonuçların bir araya toplanmasıyla raporlanmasını içeren dört aşamadan oluşmaktadır.

Türkiye’de kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının belirleyicilerinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışma nitel yöntem ile tasarlanmıştır. Araştırma keşfedici bir yaklaşımla yürütülmüştür. Veri toplama tekniği ise yarı yapılandırılmış soru formunun kullanıldığı odak grup görüşmeleridir.

Odak grup görüşmesinde yarı yapılandırılmış soru formu Krueger (2014) ve Krueger ve Casey (2002) kapsamında hazırlanmıştır. 10 soru pilot uygulama ve uzman görüş sonrasında 7 adet açık-uçlu soru olarak biçimlendirilmiştir.

Görüşmeler için katılımcılar, farklı üniversitelerin mensubu olmaları, farklı üniversitelerde eğitim almış olmaları (yurtiçi/yurtdışı), idari görevde olmaları, üniversitelerinin kalite komisyonunda yer almaları gibi kriterler doğrultusunda belirlenmiş ve katılımcıların bu kriterlerin en az birine uymaları beklenmiştir. Görüşme davetini kabul eden 23 akademisyenle 3 grup görüşme, yüz yüze Grup 1 (8 katılımcı) ve Google Meet üzerinden yapılan sanal oturumlar Grup 2 (6 katılımcı), Grup 3 (9 katılımcı) ile yürütülmüştür. Görüşmeler yaklaşık 270 dakika sürmüş ve 35 sayfada deşifre edilmiştir.

Odak grup çalışmasında katılımcılara dair paylaşılmasına onay verdikleri bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara Dair Özellikler

Katılımcı No	Cinsiyet	Unvan	Çalışma Süresi	Farklı Üniversite Deneyimi	İdari Görevde Bulunma
K1	Kadın	Prof. Dr.	20 Yıl Üzeri	Yurt İçi	Bulunmakta
K2	Kadın	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K3	Kadın	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K4	Kadın	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K5	Kadın	Dr. Öğr. Üyesi	15-20 Yıl	Yurt Dışı	Bulunmakta
K6	Erkek	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K7	Erkek	Doç. Dr.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K8	Erkek	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	Bulunmakta
K9	Erkek	Dr. Öğr. Üyesi	10-15 Yıl	Yurt İçi	Bulunmakta
K10	Erkek	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K11	Erkek	Dr. Öğr. Üyesi	15-20 Yıl	Yurt İçi	Bulunmakta
K12	Erkek	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K13	Kadın	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	

K14	Kadın	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K15	Erkek	Prof. Dr.	20 Yıl Üzeri	Yurt Dışı	Bulunmakta
K16	Kadın	Dr. Öğr. Üyesi	15-20 Yıl	Yurt İçi	
K17	Erkek	Öğr. Gör.	5-10 Yıl	Yurt İçi	
K18	Erkek	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt Dışı	
K19	Kadın	Doç. Dr.	10-15 Yıl	Yurt Dışı	Bulunmakta
K20	Erkek	Doç. Dr.	15-20 Yıl	Yurt İçi	Bulunmakta
K21	Erkek	Prof. Dr.	15-20 Yıl	Yurt Dışı	Bulunmakta
K22	Kadın	Öğr. Gör.	10-15 Yıl	Yurt Dışı	Bulunmakta
K23	Kadın	Ar. Gör.	5-10 Yıl	Yurt Dışı	Bulunmakta

4. Bulgular

Veri çözümlenmesinde katılımcıların sesine değer vermek, bunun yanında yazından kopmamak adına tümdengelsel (tg) ve tümevarımsal (tv) yaklaşımların birlikteliği benimsenmiştir. Tümdengelsel yaklaşımda Fombrun vd (2015) ile Money vd (2017) çalışmaları temel alınmıştır.

Metodolojik gereksinim çerçevesinde çeşitli kodlamalar kullanılarak çalışma farklı zamanlarda kodlanmış, katılımcı doğrulaması ve uzman incelemelerine gidilmiş inandırıcılık, nakledebilirlik; tutarlılık ve onaylanabilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Veri çözümlenme süreci boyunca eklektik, tekrar kodlama süreçlerinde birleştirici kodlamalar yapılmıştır. Veri çözümlenmesinde döngü kodlamalara geçmeden önce veri korpusunu keşfetmeye yönelik geçici (tg) ve bütüncül (tv) kodlama kullanılmıştır. Veri korpusunu incelemeye yönelik olarak in-vivo (tv) kodlama katılımcıların ifadeleri motomot kodlanarak betimsel kodlar (tg) altında birleştirilmiştir. İkinci döngü kodlamanın sonunda oluşturulan temalarda eksensel (tg) kodlamadan faydalanılmıştır.

Kodlamalar sonucunda elde edilen akademisyenlerin itibar algısı belirleyicileri olarak şekillenen deneyim alanları Tablo 2’de sunulmuştur. Birincil deneyim alanından üçüncül deneyim alanına doğru gidildikçe kurumun kontrol gücü azalmakta ve paydaşların algıları çeşitlenmektedir.

Tablo 2: Akademisyenlerin İtibar Algısı Belirleyicileri

TEMA	KATEGORİ	KOD
1.Kurum Fonksiyonlarına İlişkin Deneyim Alanı	Alanında Öncü	Liderlik İnovatif
	Nitelikli Çıktılar	Eğitim Araştırma Hizmet (Toplumsal Duyarlılık)
	Ortam	Çalışma Ortamı Yönetim
2.Kurum İle İlişkilere İlişkin Deneyim Alanı	Paylaşım	Mensubu Olmaktan Gurur Duyma Sağladığı Katkı Ayrımcılık Yapmama Aidiyet Duyma Paylaşılan Değerler
	İletişim	Dinleme Bilgi verme Tutarlı Olma
	Adil ve Destekleyici	Liyakat İlkesinin Benimsenmesi Gücün Uygun Kullanımı Arkasında Durma ve Destek Olma
3. Üçüncü Tarafların Kuruma Yönelik Görüşlerine İlişkin Deneyim Alanı	Paydaş Değerlendirmeleri	Medyadaki Görünümü Kurumsal Tanıtıma İlişkin Paydaş Değerlendirmeleri Sıralamalar Kulaktan Kulağa İletişim (Dış Paydaş)

Kurumun fonksiyonlarına ilişkin deneyim alanı olarak tanımlanan ilk boyutta alanında öncülük kategorisi liderlik ve inovasyon ile ilgili iken nitelikli çıktılar kategorisi, üniversitenin temel fonksiyonları olan eğitim, öğretim ve hizmet (toplumsal duyarlılık) ile ilişkilidir. Söz konusu çıktılarının nitelikli üretiminde kritik olan ortam ise ilk boyutun üçüncü kategorisi olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma ortamının uygunluğu ve yönetim fonksiyonu üniversitenin nitelikli çıktılar üretmesinde destek olmaktadır.

Kurum ile ilişkilere dayalı olarak gelişen deneyimler boyutunda, iletişim, paydaş beklentileri ve gücün kullanımı kavramları ön plana çıkmıştır. Bunlar bir ilişkinin temel dinamiklerini içermekte olduğundan psikolojik kontrat olarak da değerlendirilebilir.

Üçüncü Tarafların Kuruma Yönelik Görüşlerine İlişkin Deneyim Alanı olarak tanımlanan üçüncü boyutta gözlemler yoluyla edinilen çıkarımlar ve dışarıdakilerin ne düşündükleri ön plandadır. Kurum hakkında yapılan kulaktan kulağa yayılan iletişimde kimi zaman aktarılan bilgi doğru bile olmayabilir. Sıralamalar ve kurumun medyadaki görünümü de bu boyut altında kategorilenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulguları, akademisyenlerin üniversitelerine yönelik itibar algılarının kurumun fonksiyonlarına, kurum ile geliştirilen ilişkiye ve kuruma yönelik üçüncü tarafların görüşlerine dayalı olarak şekillendiğini göstermektedir.

Kurumun fonksiyonlarına ilişkin ilk deneyim alanı Fombrun ve çalışma arkadaşlarının geliştirmiş oldukları itibar ölçeklerinin boyutlarıyla uyumludur. Ancak İtibar Katsayısı ölçeği yalnızca itibara etki eden kurum niteliklerini ölçmeye odaklandığından bu çalışmada ortaya çıkan diğer deneyim alanlarını dışarıda bırakmakta ve bu nedenle değerlendirmede eksik kalmaktadır. Bu boyut; doğrudan kurumun fonksiyonları ile ilgili olduğundan, bu boyutta kurumun kontrolü en yüksektir.

Kurum ile ilişkilere dayalı olarak gelişen deneyimler boyutu, yazında kurum davranışı olarak adlandırılan boyutlarla uyumludur. Kurum davranışları motivasyonel ve ilişkişel olarak kategorilere ayrılırken (Money vd 2017) kimi çalışmalarda aynı kategori içerisinde bir alt boyutlar olarak değerlendirilmektedir (Macmillan vd 2004; Money vd 2012).

Kurum ile ilişkiler ve kuruma ilişkin üçüncü tarafların görüşlerini içeren son boyutta (Money vd 2012), kurum fonksiyonlarını ve kurumun davranışını beraber inceleyen (Suomi, 2014; Šontaitė ve Bakanauskas; 2011) çalışmalarla benzer kategoriler bulgulanmıştır. Bunlara ilaveten bu boyut kurumsal itibarı oluşturan paydaş deneyimleri kategorilerini (Money, 2017) de destekler niteliktedir.

Birincil deneyim alanı, yönetimin kontrolünde olan kurum fonksiyonlarına dayandığından her bir paydaş grubunca algıların benzer şekillendiği bilinmektedir. İkincil ve üçüncül deneyim alanlarına doğru gidildikçe paydaşların algıları çeşitlendiği ve bununla birlikte kurumun bu boyutlarda kontrol gücünün azaldığı değerlendirildiğinde kurumsal itibarını güçlendirmeyi hedefleyen kurumların öncelikle kurum fonksiyonlarına ardından ilişkişel faktörlere odaklanmaları önerilebilir.

Bu çalışmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirilen üç odak grup görüşmesi akademisyenlerin itibar algılarını belirleyicilerini ortaya çıkarmış olmakla birlikte, özellikle üçüncü boyutun alt kategorilerini netleştirmek açısından kısıtlı kalmıştır. İtibar bileşenlerinin alt kategorilerine yönelik yapılacak izleyen çalışmalarda her bir boyutu tartışmak üzere odak grup görüşmeleri genişletilebilir. Çalışma Türkiye'deki kamu üniversitelerinin akademisyenler açısından itibarını belirleyen bileşenler ile sınırlı tutulmuştur. İtibarı bütüncül olarak değerlendirebilmek için diğer paydaşların deneyim alanlarını keşfetmek üzere araştırmalar genişletilebilir. Bununla birlikte bu çalışmada ortaya çıkan deneyim alanlarına ilişkin paydaş algılarını ölçme araçları geliştirilebilir.

Kaynakça

- Abedtalas, M.G., Ahmet, K., Abdul Nasser, J.A., Dawoud, A. and Cumail, K. (2019), "The social responsibilities of universities and its impact on building organizational reputation: the case of Mardin Artuklu University", *Journal of Economics and Administrative Researches*, Vol. 2 No. 2, pp. 143-163
- Alessandri, S. W., Yang, S. U., and Kinsey, D. F. (2006). *An Integrative Approach To University Visual Identity And Reputation*. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258-270.
- Arpan, L. M., Raney, A. A., and Zivnuska, S. (2003). *A Cognitive Approach To Understanding University Image*. *Corporate Communications: An International Journal*.8(2), 97-113.
- Badri, M.A. and Mohaidat, J. (2014), "Antecedents of parent-based school reputation and loyalty: an international application", *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 635-654.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., and Lafferty, B. A. (2006). *Corporate reputation: The definitional landscape*. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Berens, G. and Van Riel, C. B. M. (2004). *Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature*. *Corporate Reputation Review*, 7, 161 – 178.
- Chen, C. C., and Otubanjo, O. (2013). *A functional perspective to the meaning of corporate reputation*. *The Marketing Review*, 13(4), 329-345.
- Chun, R. (2005). *Corporate reputation: Meaning and measurement*. *International Journal Of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Conard, M. J., and Conard, M. A. (2000). *An analysis of academic reputation as perceived by consumers of higher education*. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(4), 69-80.
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-Gonzalez, A. and Gonzalez-Vazquez, E. (2019), "The relationship between image and reputation in the Spanish public university", *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), pp. 87-92.
- Delgado-Marquez, B.L., Bondar, Y. and Delgado-Marquez, L. (2012), "Higher education in a global context: drivers of top-universities' reputation", *Problems of Education in the 21st Century*, Vol. 40, pp. 17-25.
- Dowling, G. R. (2016). *Defining and measuring corporate reputations*. *European Management Review*, 13(3), 207-223.

- Falola, H.O., Oludayo, O.A., Igbinoba, E.E., Salau, O.P. and Borishade, T.T. (2018), “Measuring work engagement strategies and employees’ behavioural outcomes in Nigerian Universities”, *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 98-108.
- Fombrun, C. J.(2018). *Reputation realizing value from corporate image*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., and Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., and Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak[®] system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3-24.
- Fombrun, C., and Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1-16.
- Hanaysha, J.R. and Hussain, S. (2018), “An examination of the factors affecting employee motivation in the higher education sector”, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, Vol. 14 Nos 1-2, pp. 22-31.
- Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B., and Wilson, E. J. (2016). Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section. *Journal of Business Research*, 69(8), 3019-3022.
- Ho, S.S.H. and Peng, M.Y.P. (2016), “Managing resources and relations in higher education institutions: a framework for understanding performance improvement”, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(1) No. 1, 279-300,
- Iddrisu, M., and Akolaa, A. A. (2017). Towards a strong corporate reputation: the mediating effect of identity and image in managing higher education in Ghana. *International Journal of Advanced Educational Research*, 2(5), 74-82.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Krueger, R. A., and Casey, M. A. (2002). *Designing and conducting focus group interviews* (Vol. 18).4-23.
- Kuoppakangas, P., Suomi, K., Stenvall, J., Pekkola, E., Kivistö, J. and Kallio, T. (2019), “Revisiting the five problems of public sector organisations and reputation management—the perspective of higher education practitioners and ex-academics”, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 16 Nos2–4, pp. 147-171.

- Lange, D., Lee, P. M., and Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., and Hillenbrand, C. (2004). Giving your organisation SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. *Journal of General Management*, 30(2), 15-42.
- Maduro, S., Fernandes, P.O. and Alves, A. (2018), "Management design as a strategic lever to add value to corporate reputation competitiveness in higher education institutions", *Competitiveness Review*, 28(1), 75-97.
- Melewar, T. C., and Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate communications: An international journal*. 10(1), pp. 41-57.
- Money, K., Hillenbrand, C., Hunter, I., and Money, A. G. (2012). Modelling bi-directional research: a fresh approach to stakeholder theory. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 5 No. 1, pp. 5-24.
- Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S., and Hillenbrand, C. (2017). Corporate reputation past and future: A review and integration of existing literature and a framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 20(3), 193-211.
- Ogbari, M.E., Olokundun, M.A., Ibidunni, A.S., James Nwonye Obi, J.N. and Akpoanu, C. (2019), "Imperatives of entrepreneurship development studies on university reputation in Nigeria", *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 22 No. 2, pp. 1-10.
- Plewa, C., Ho, J., Conduit, J. and Karpen, I. O. (2016). Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. *Journal of Business Research*, 69(8), 3087-3095.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., and Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., and Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate reputation review*, 14(1), 15-35.
- Skallerud, K. (2011), "School reputation and its relation to parents' satisfaction and loyalty", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 No. 7, pp. 671-686.

- Šontaitė, M., and Bakanauskas, A. (2011). Measurement model of corporate reputation at higher education institutions: Customers' perspective. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (59), 115-130.
- Šontaitė, M., and Bakanauskas, A. (2011). Measurement model of corporate reputation at higher education institutions: Customers' perspective. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (59), 115-130.
- Suomi, K. (2014). Exploring the dimensions of brand reputation in higher education—a case study of a Finnish master's degree programme. *Journal of higher education policy and management*, 36(6), 646-660.
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation Beyond The Rankings: A Conceptual Framework For Business School Research. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 278-304.
- Volkwein, J. F. and Sweitzer, K. V. (2006). Institutional Prestige and Reputation among Research Universities and Liberal Arts Colleges. *Research in Higher Education New York*, 47(2), 129-148.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4): 357–387.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.

SOSYAL SORUMLU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR META ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Harika ÖZKAN

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi harika.ozkan@dpu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yselim.duger@dpu.edu.tr

Özet

Sosyal sorumluluk kavramının temelinde, içinde yaşanılan topluma yönelik fayda sağlama ilkesi bulunur ve günümüzde çevresini etkileme becerisi yüksek işletmelerden bu faydayı sağlamaları beklenmektedir. İşletmelerin çalışanları da hem toplumun hem de işletmenin bir paydaşı olarak, bu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hem uygulanmasından sorumludur hem de etkilerini yaşayan grubu oluşturur. Bu nedenle işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri, aynı zamanda insan kaynakları birimlerinin de alanında yer alarak, bu faaliyetler aracılığıyla hem çalışanlarına hem işletmelerine katkı sağlayabileceği bir kavramı doğurur. Sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi olarak da adlandırılan bu kavram, işletmenin çalışanlarının sorumluluk bilincini artırarak, çalışmalarının kurumsal rekabet gücüne ve sürdürülebilir kalkınmaya dönüştürülmesini hedeflemektedir (Shao vd., 2019:2271). Bu hedefin aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışıyla da ilişkisi bulunduğu düşünülmekte ve bununla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada da herhangi bir zaman dilimi, ülke, sektör ya da hedef kitle sınırı olmaksızın sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen tüm çalışmalar meta-analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiş ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü belirlenmek istenmiştir. Analize dâhil edilen 10 araştırmadan elde edilen sonuçlar, sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: *Sosyal sorumluluk, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Meta Analizi*

1. Giriş

İşletmeler insanlık tarihinde uzun yıllardır bulunmalarına rağmen, ilk sanayi devriminden itibaren, o güne kadar üretebildiklerinin çok daha fazlasını gerçekleştirebilmeyi başarmışlardır. Ancak bu durum büyük bir koordinasyon becerisini de gerektirmiştir. Bahsedilen koordinasyon, sadece işletme içi çevrenin sorumluluğuyla gerçekleşmez, işletmenin aynı zamanda dış çevresiyle de uyumlu ve beraber

hareket etmesini zorunlu kılar. Dolayısıyla işletmeler, kendilerinin devamlılığını ve başarılarını sağlamaya devam etmek istiyorlarsa, çevrelerinin de devamlılığını ve uyumunu korumak zorundadırlar. Bu noktada çevresine etki gücü yüksek olan işletmelerin; çevresel ve sosyal konulara odaklanarak toplumsal sorumluluk almaları gerektiği ortaya çıkar (Ditlev-Simonsen, 2021:31). Bu durum kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramıyla açıklanmaktadır.

KSS, işletmenin davranışının; işletmenin çalışanları ve faaliyetleriyle etkilediği topluluklar ve çevre gibi farklı paydaş grupları üzerindeki etkilerini dikkate alan politika ve stratejilerin geliştirilmesini içerir (Newman vd., 2016:440). Sosyal sorumluluk kavramının temelinde topluma yönelik fayda sağlama ilkesi vardır, bu nedenle gönüllülük ve hayırseverlik esasında gerçekleştirilebilmektedir (Vural ve Coşkun, 2011:62). Oysa günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk basit bir karşılıksız iyilik hareketi değil neredeyse bir zorunluluk halindedir. Çünkü işletmelerin içinde yer aldıkları toplumlar işletmelerden yalnızca maddi kâr ve verimlilik beklememektedir. Elbette işletmelerin verimli ve kârlı olmaları onların; çalışma yaşamının devamlılığının sağlanması, vergilerini vermeleri, mal ve hizmet taleplerini karşılamaları gibi faydalar sağlamaları açısından çok önemlidir. Ancak bunların yanında işletmeleri, aldıkları kararların toplumu da etkilediklerinin farkında olarak, bu kararları insani, sosyal, politik, yasal ve ahlaki boyutlarını düşünerek almak zorunda kalan unsurlar haline getirmiştir (Ölçer, 2001:23).

İşletmelerin insan kaynağını oluşturan çalışanları, hem toplumsal çevrenin hem de işletmelerin bir iç paydaşı olarak, bir yandan KSS faaliyetlerinin uygulanmasından sorumluyken diğer yandan da bu faaliyetlerden etkilenen konumunda yer alır. Üstelik çalışanlar, işletmelerinden sosyal sorumlu davranışlar beklemekte ve bu davranışlara göre işletmelerine yönelik algıları, niyetleri ve davranışları şekillenmektedir (Doyduk ve Bayarçelik, 2020:169). Dolayısıyla çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının oluşmasında, kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmelerinde, rol ve görev tanımlarının ötesinde işletmelerine katkı sağlamalarına neden olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinde, sosyal sorumluluk faaliyetleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle, çalışanlardan özellikle sorumlu olan insan kaynakları birimlerinin sosyal sorumluluklarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu inanılmaktadır. Bu çalışma da bugüne kadar ilgili kavramlarda yapılan çeşitli araştırmaların aracılığıyla bu ilişkiyi bütüncül bir bakış açısıyla ele almak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, tekil araştırmalardan elde edilen sonuçların, ortak bir çerçeve içinde geneli yansıtacak hale getirmesi açısından önemlidir.

2. Literatür

İşletmelerde sosyal sorumlulukla ilgili literatürde insan kaynağı unsuru çok ilgi gören bir yapıda olmamasına karşın, çalışanların bu sosyal sorumluluk faaliyetlerinden örgütsel adalet, iş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi birçok konuda etkilendikleri

bilinmektedir (Aguilera vd, 2007:839-840). Bu noktada sosyal sorumluluğun çalışanlara olan etkisini en yüksek oranda dikkate alması gereken insan kaynakları yönetiminin konuya nasıl yaklaştığı önem kazanmaktadır. Bu çalışmada da sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır.

2.1. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi

Adından anlaşılacağı gibi “Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi” terimi; herhangi bir örgütün bel kemiği ve başarısının anahtarı olan çalışanlara yönelmekte ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) olmak üzere iki alanın uzantısı ve birleşimi olarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde konuların ortaklaşa ele alındığı bir kavram olarak gelişmektedir (Mughal ve Khan, 2022:383). Böylece İKY uygulamaları aracılığıyla, çalışanlara fayda sağlamaya, çalışanları KSS faaliyetlerine dâhil etmeye ve çalışanların sorumluluk bilincini kademeli olarak kurumsal rekabet gücüne ve sürdürülebilir kalkınmaya dönüştürmeye çalışılmaktadır (Shao vd., 2019:2271).

Hemen hemen son kırk yıldır işletmeler uzun vadede kalıcı ve başarılı olabilmenin yolunun sadece maddi kâr elde etmekten geçmediğini gördükleri için; işletmelerin değerinin ve itibarının artması, nitelikli çalışanları cezbetmesi ve elde tutması, müşteri sadakatini sağlaması vb. olumlu sonuçlar için KSS çalışmaları yapmaktadır. Hem çalışanlar hem hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler, hükümetler ve sivil toplum kuruluşları gibi iç ve dış paydaşların çıkarlarına yönelik faaliyetlerde bulunan KSS’de, çalışanlarla ilgili tabi olunan ulusal ve uluslararası sözleşmelerde belirtilen yasal hakların ötesinde, İKY konularıyla da ilgilenilmektedir (Shen ve Jiuhoa Zhu, 2011:3021).

Aslında son yıllarda İKY’nin rolü, örgüt içinde basit bir idari destek hizmeti olmaktan stratejik bir boyuta geçmiş ve böylece İKY’de odak nokta, genel iş ve işletme stratejilerini kaynaştıran, çalışanları güçlendiren ve örgütün yeniden yapılanmasına yardımcı olan rollere kaymıştır (Macassa G ve Tomaselli, 2020:3). Bu noktada İKY’nin etki ve fonksiyon alanında yeni bir tanımlama yapan ve terimi ilk defa kullanan Shen ve Jiuhoa Zhu, (2011:3021), sosyal sorumlu İKY sisteminin, aşağıdaki gibi açıklanan üç ana bileşeni olduğunu ifade etmektedir:

- **Yasal uyumlu İKY:** Yasal uyumlu İKY, işletmelerin ulusal iş kanunlarına uymasını ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından belirlenen standartları karşılamasını gerektirir. Bir diğer deyişle yasal uyumlu İKY, ulusal standartların ötesindeyse uluslararası standartları da karşılayabilecek bir yapıya ulaşmak için çalışır.
- **Çalışan odaklı İKY:** Çalışanların kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılamada çitayı yasal zorunlulukların üzerine çıkararak ele alır. Çalışanlara örgütsel destek ve adalet sağlanması; eğitim, geri bildirim, rehberlik, kariyer gelişimi gibi alanlarda destekle kişisel gelişimlerine

katkı sağlanması; yönetimde kararlara katılım ve güç paylaşımı gibi faaliyetlerle işyeri demokrasisinin benimsenmesine odaklanır.

- **Genel KSS'yi kolaylaştıran İKY:** Genel KSS'yi kolaylaştıran İKY; işletmede çalışanların KSS çalışmalarına katılmalarını sağlayan İKY politikaları ve uygulamaları ile ilgilidir. Bu bileşen türüyle işletmenin, hem çalışanların hem de dış paydaşların çıkarlarını gözetmesini ve hem kısa vadeli etkinlik hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik elde etmesini sağlar. Örneğin genel KSS'yi kolaylaştıran İKY, işletmelerin iklim değişikliğini ele almak gibi genel KSS girişimlerini yürütmelerine yardımcı olmak için insan kaynakları faaliyetlerini uygulamaya odaklanır (Zhao ve Zhou, 2021:2).

2.2. Sosyal Sorumlu İKY ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İşletmeler için, sorumluluğu altında olan işin gereklerini aşmaya istekli çalışanların, işletmelerine rekabet avantajı, etkinlik ve verimlilik gibi birçok fayda sağlayacağı şüphe götürmeyecektir. Bir çalışanın böyle davranışlarda bulunabilmesi için elbette işletmesini benimsemesi, önemsemesi ve kendini onun bir üyesi olarak görmesi gerekecektir. Bu tanımlamalar özetle, vatandaşlık davranışını ifade etmektedir. Örgütsel davranışta ve işletme literatüründe önemli bir konuya dönüşen bu davranışa “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (ÖVD) denilmekte ve bu davranış; herhangi bir ödül sistemine dayanmamasına rağmen, bir örgütün toplu olarak etkin işleyişini destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranış olarak açıklanmaktadır (Organ, 1988:4'ten aktaran Paine ve Organ, 2000:46).

Konuyla ilgili çalışmalarda ÖVD'nin çeşitli boyutlarından bahsedilmektedir (Sancar ve Bekaroğlu, 2020:100-101). Pratikliği ve yalınlığı nedeniyle Williams ve Anderson'un (1991) oluşturduğu boyutlandırmadan sıklıkla yararlanılmaktadır (Mughal ve Khan, 2022; Zhao vd., 2021; Tefera ve Hunsaker, 2020). Bu boyutlandırmaya göre ÖVD, sağladığı yararlar göre ikiye ayrılmaktadır (Williams ve Anderson, 1991:100-101):

- **Örgüte yarar sağlayan ÖVD:** Bu boyut ÖVD'nin örgüte genel olarak sağladığı yararlar üzerinde durur. Çalışanın işe gelemeyeceği zaman işletmesine karşı bir sorumluluk duygusuyla önceden haber vermesi ya da düzeni sağlamak için oluşturulan ancak resmi olmayan kurallara bile uyması gibi davranışlar, bu boyuta örnektir. Bu boyuta göre örgüt çalışanları, örgütlerine duygusal bağlılık hissetmekte ve örgütleri için gerekli gördükleri fedakârlıkları göstermektedirler (Kaya, 2013: 272).
- **Bireye yarar sağlayan ÖVD:** Bu boyut ÖVD'nin belirli bireylere anında yarar sağladığı, bu arada dolaylı olarak örgüte de katkı sağladığı davranışlardan oluşmaktadır. Örneğin, çalışanların işe gelmeyen çalışma arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri, diğer çalışanlarla içlerinden gelerek kişisel olarak ilgilenerken yardım etmeleri gibi davranışlar bu boyuta girmektedir.

Çalışanlarda ÖVD'nin ortaya çıkarılabilmesi ve artırılabilmesi için örgütlerin insan kaynakları birimlerinin her kademedeki yöneticiler ve işverenler ile ortaklaşa bir hareket içinde; işe alma, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi çeşitli uygulamaları aracılığıyla yapabileceği çalışmalarının rolü oldukça önemlidir (Dede, 2019:302). Bu durumun farkına varılmasıyla birlikte literatürde de son yıllarda, özellikle sosyal sorumlu İKY ve ÖVD konularının birlikte ele alındığı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara göre, örgütlerin KSS değerlerine verdiği önem, çalışanların vizyoner liderlik ve olumlu örgüt imajı algıları ile ilişkilidir ve bu da çalışanların ÖVD'ye örnek gösterilebilecek şekilde daha fazla çaba gösterme niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir (Gahlawat ve Kundu, 2021:8). Bir diğer deyişle örgütler KSS faaliyetleri aracılığıyla sadece finansal kâr elde etme düşüncesi haricinde, iç ve dış tüm paydaşlara katkı sağladıkça; çalışanlar da ÖVD'ye dönüşecek şekilde, örgütlerine daha fazla katkıda bulunmak için sorumlulukları altında olan iş gerekliliklerinin ötesine geçmeye teşvik edilmektedirler (Gahlawat ve Kundu, 2021:8).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki meta-analizi ile incelenmesi amaçlanmaktadır. Meta-analiz yöntemi, birbirinden bağımsız birçok çalışmadan elde edilen sonuçları birleştirme ve yorumlamaya olanak tanımakta ve elde edilen bulguları genel kabul gören bir sonuç haline getirmektedir (Aksoy Kürü, 2021:224-225). Çalışmanın amacı doğrultusunda, Moher vd. (2009) tarafından geliştirilen PRISMA kılavuzu temel alınarak izlenecek adımlar belirlenmiştir; (1) araştırma sorusunu tanımla (2) alanyazın taraması (3) çalışmaların seçimi (4) verilerin toplanması (5) verilerin analizi (6) sonuç ve değerlendirme.

Bu çalışmanın temel varsayımı; sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3.1. Alanyazın Tarama Stratejisi

Alanyazın tarama sürecinde Web of Science (WOS), Scopus, Google Scholar, Dergipark ve ULAKBİM TR indekslerinde Ağustos 2022 sonuna kadar yayınlanmış, “sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı” veya “socially responsible human resource management” veya “socially responsible human resource management and organizational citizenship behavior” veya “socially responsible HRM and organizational citizenship behavior” kelimelerinden en az birini içeren, ampirik araştırma yönteminin kullanıldığı makale, bildiri ve tez yayınları incelenmektedir. Ayrıca, Türkçe ve ya İngilizce dilinde yazılmış olması esas alınmıştır. Ön araştırma sonucunda ilgili veri tabanlarında toplamda 678 yayına ulaşılmıştır.

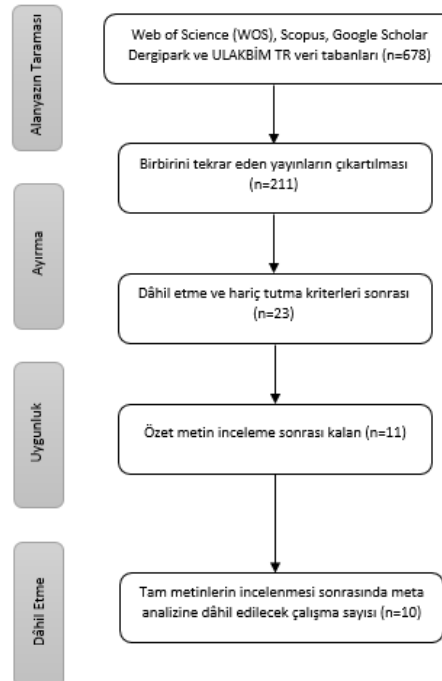
3.2. Çalışmaların Seçimi

Tarama sonucunda elde edilen (n= 678) yayınlar veri toplama ve analiz aşamalarına geçilmeden önce dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre tekrar gözden geçirilmiştir. Alanyazın taramasında çok fazla çalışılmaya ulaşılmış olması bir takım ölçütlerin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, dâhil etme ve hariç tutma kriterleri aşağıdaki gibidir:

- Ampirik çalışmaların dâhil edilmesi,
- Türkçe ve ya İngilizce dilindeki çalışmaların dâhil edilmesi,
- Sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların dâhil edilmesi,
- Aynı örneklem kullanılarak türetilen yayınların çıkarılması,
- Değişkenler arasında korelasyon değerine sahip olmayan çalışmaların çıkarılması,
- Tam metnine ulaşamayan çalışmaların çıkarılması,

Belirlenen veri tabanlarında, Ağustos 2022 sonu itibariyle yapılan aramalar sonucunda 678 çalışmaya ulaşılmıştır. Eş kopya çalışmalar elemine edilmiştir (n=211). Sonrasında, dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre ön incelemeye uygun 23 çalışma belirlenmiştir. Çalışmaların özet metinleri incelendiğinde 11 araştırmanın konu ile alakalı olduğu tespit edilmiştir. Kalan yayınların tam metinleri incelendikten sonra, 1 yayının benzer bir makalenin örnekleminden türetildiği tespit edilmiş ve araştırmadan çıkarılmıştır. Meta-analizi için 10 yayın belirlenmiştir (Şekil: 1’de sürecin detayları verilmektedir).

Şekil 1: Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Meta-Analizinde Kullanılacak Çalışmaların Belirlenme Süreci



3.3. Verilerin Toplanması

Meta-analizi için kullanılacak yayınlar incelendiğinde; yayın türlerinin tümünün makale olduğu, konuyla alakalı ilk çalışmanın 2016 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2021 yılı ve sonrasına ait olduğu, 6 çalışmanın Çin’de, 2 çalışmanın Pakistan’da, diğerlerinin ise Bangladeş ve Hindistan’da yapıldığı belirlenmiştir. Yayınlardaki toplam örneklem büyüklüğünün 4.113 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 411 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin çeşitlilik gösterdiği tespit edilmiştir; banka, imalat, sağlık ve hizmet sektörü. İlgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,05-0,914 arasında yer aldığı belirlenmiştir. Tablo 1’de meta-analizine konu olan yayınlara ilişkin bilgiler verilmektedir.

Tablo 1: Meta-Analizi Uygulanacak Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüklüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Sobhani vd. (2021)	Bangladeş	711	Kamu/Özel Banka Çalışanı	Makale	0,479
Gahlawat ve Kundu (2021)	Hindistan	565	-	Makale	0,33
He ve Kim (2021)	Çin	535	İmalat Sektörü Çalışanları	Makale	0,442
Mughal ve Khan (2022)	Pakistan	440	Hemşireler	Makale	0,283
Newman vd. (2016)	Çin	350	Özel Sektör Çalışanı	Makale	0,315
Shahzad vd. (2021)	Pakistan	300	Kamu /Özel Hastane Çalışanları	Makale	0,914
Zhao vd. (2021)	Çin	302	Otel Çalışanları	Makale	0,66
Zhao ve Zhou (2021)	Çin	270	Otel Çalışanları	Makale	0,16
Shao vd. (2019)	Çin	314	Üretim, Hizmet ve Banka Sektörü Çalışanları	Makale	0,08
Shao ve Peng (2022)	Çin	326	Otel Çalışanları	Makale	0,05

4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma çerçevesinde belirlenen çalışmalara ait veriler, Jamovi programı kullanılarak meta-analizi yapılmıştır. Analize dahil edilen 10 çalışmaya ait korelasyon değerleri Fisher Z değerine dönüştürülmüştür. Analize ait bulgular yorumlanmadan önce meta-analizinde kullanılan çalışmaların

etki büyüklüklerinin homojen ya da heterojen dağıldığının tespit edilmesi gerekmektedir. Sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait heterojenlik testi sonuçlarına göre; p değerinin 0,05'ten küçük olduğu ve Q değerinin (538.608) 0,005 anlamlılık düzeyi 9 serbeslik derecesine karşılık gelen χ^2 (23,589) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2'de detayları verilmektedir). Bu bulgular 10 çalışmaya ait etki büyüklüklerinin homojen dağılmadığını göstermektedir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değerinin incelenmesi gerekmektedir. Higgins vd. (2003) I^2 değerinin %75'in üzerinde olması durumunda yüksek derecede heterojenliğin olduğunu belirtmiştir. Heterojenlik testinde I^2 değeri 98,73 olarak hesaplanmıştır, bu değer yüksek derecede heterojenliğin olduğunu göstermektedir. Bu durumda meta-analizine ait bulgular rasgele etki değeri çerçevesinde yorumlanmaktadır.

Tablo 2: Heterojenlik Testi Bulguları

Tau	Tau ²	I ²	H ²	R ²	df	Q	p
0,439	0,1925 (SE= 0,092)	98,73%	78,566	.	9,000	538,608	<,001

Tablo 3'de verildiği gibi sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki genel ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır. Etki büyüklüğü ($r = 0,459$; $p < ,001$; [IC 95%] = 0,185 - 0,733) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etki değeri Cohen vd. (2007) göre orta düzeydedir.

Tablo 3: Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Genel İlişki

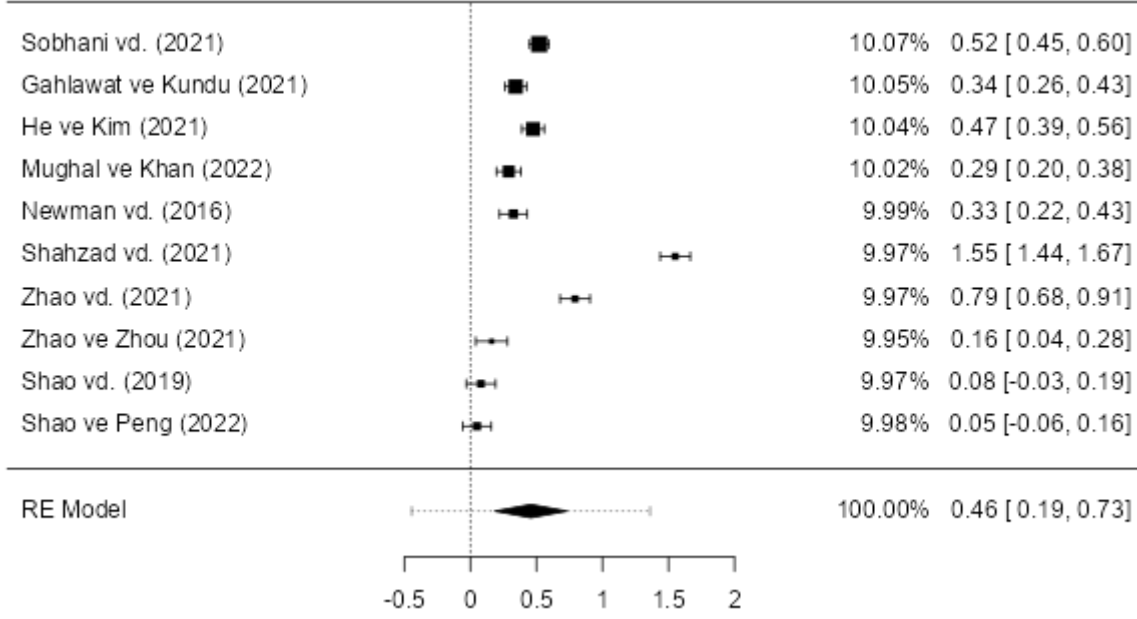
Random-Effects Model (k = 10)

	Estimate	se	Z	p	CI Lower Bound	CI Upper Bound
SS-İKY	0,459	0,140	3,29	0,001	0,185	0,733

Not: SS-İKY: Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi

Sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Rastgele Etki Modeline Göre Etki Büyüklüğü Bulguları



Meta-analizine dâhil edilen 10 çalışmanın rasgele etki büyüklüklerine göre sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki düzeyini gösteren etki büyüklüğü $r = 0,459$ olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığında etki büyüklüğünün alt ve üst sınırı 0,19 - 0,73 arasındadır. Shahzad vd. (2021) çalışmasının etki büyüklüğü 1,55 olarak hesaplanmıştır, etki büyüklüğünün alt sınırı 1,44 ve üst sınırı ise 1,67'dir. Bu değerler Shahzad vd. (2021) çalışmasının etki değeri açısından uç noktayı temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Meta-analizi sonucunun istatistiki olarak anlamlı olması yeterli değildir. Yayın yanlılığı açısından analizin değerlendirilmesi gerekmektedir. Yayın yanlılığı, bütün çalışmaların yanlı bir örnekleme temsil etmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Hunter ve Schmidt, 2004). Meta-analizine dâhil edilecek çalışmaların seçiminde sadece istatistiki olarak anlamlı olan yayınların seçilmesi, yayın yanlılığına yol açabilir. Ayrıca, analizin bütün yayınları temsil etmesi söz konusu olmaz. Yayın yanlılığı olması durumunda analiz sonucundaki etki büyüklüğü sapma gösterebilir (Aksoy Kürü & Erdil, 2021: 124). Tablo 5'te yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 3.018 bulunmuştur. Bu değer yayın yanlılığının olabilmesi için ilgili değişkenler arasında 3.018 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall's Tau değerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall's Tau değerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall's Tau ($-0,067$; $p = 0,862 > 0,05$) değerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu duruma göre yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir gösterge olarak Egger's regresyon değeri incelenmiştir. Egger's regresyon değerinin anlamlı olması durumunda yayın yanlılığından söz edilebilir. Tek yönlü t testi sonucuna göre Egger's regresyon değeri ($t = 0,273$; $p = 0,784 > 0,05$) anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu istatistiki

sonuçlar, meta-analizine dâhil edilen 10 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığını göstermektedir.

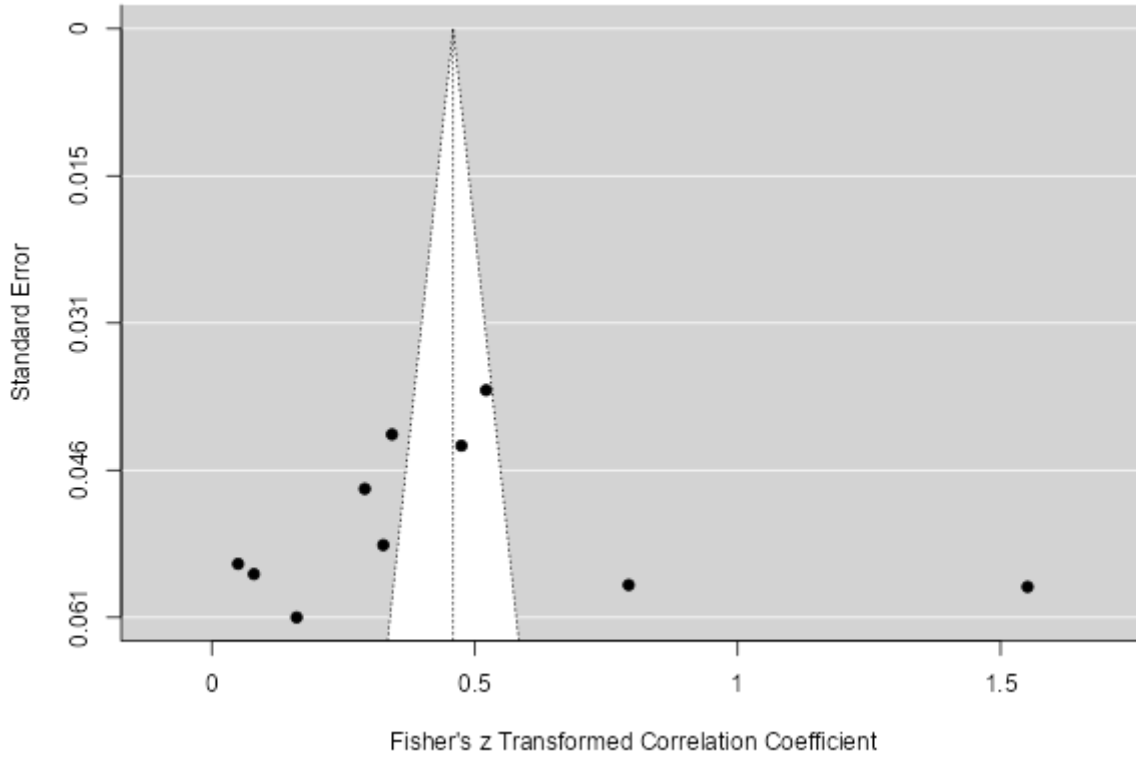
Tablo 5: Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	value	p
Fail-Safe N	3018,000	<,001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall's Tau)	-0,067	0,862
Egger's Regression	0,273	0,784
Trim and Fill Number of Studies	0,000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 1'de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 10 çalışmaya ait veriler merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın noktalarda yer alıp, herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 1: Yayın Yanlılığına İlişkin Huni Saçılım Grafiği



5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı, sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün meta-analizi ile belirlenmesidir. Bu doğrultuda, herhangi bir zaman dilimi, ülke, sektör ya da hedef kitle sınırı olmaksızın sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen tüm çalışmalar, belirlenen kriterler çerçevesinde, değerlendirmeye alınmıştır. Analize dâhil edilebilecek 10 yayının olduğu ve bunların tümünün makale türü yayınlar olduğu tespit edilmiştir. Araştırma konusunu oluşturan ilgili kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik ortak bir görüşe ulaşılabilmesi amacıyla belirlenen çalışmalara ait veriler istatistiki olarak analiz edilmiş ve yeniden yorumlanmıştır.

Meta-analizi ile elde edilen sonuçlar, sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün orta düzeyde (0,459) olduğunu göstermektedir. Araştırmada zaman dilimi, ülke, sektör ya da hedef kitle gibi bir sınırlama uygulanmadığından dolayı elde edilen sonuçlar genelleştirilebilir. Ayrıca, elde edilen sonuçlar Gahlawat ve Kundu (2021), He ve Kim (2021), Newman vd. (2016) ve Sobhani vd. (2021) çalışmalarının sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Araştırma birden fazla çalışmadan elde edilen sonuçları kombine ederek, araştırmacılara, akademisyenlere ve uygulamacılara genel bir çerçeve sunmakta, bununla birlikte daha güvenilir ve genel bilgiler içermektedir.

Bu çalışmanın en büyük kısıtı, sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi konu alan çalışma sayısının az olmasıdır. Ayrıca, Türkçe ve İngilizce dillerinde yapılan yayınların haricindeki çalışmaların analize dâhil edilememesi, sonuçların genelleştirilmesi noktasında bir sınırlılık oluşturabilir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında (Çin, Hindistan, Bangladeş ve Pakistan) 4 farklı ülkelerdeki çalışma verilerinden yararlanılmış olması, kültürel etki açısından değerlendirildiğinde, analiz sonuçları global bir genelleme yapılabilmesi için yetersiz kalabilir. Değişkenler arasında yapılan araştırma sayısının artması durumunda, sektörel bazda meta-analizlerinin yapılması ve değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü etkileyen yaş, cinsiyet ya da yönetsel faktörler gibi moderatör etkileri konu alan çalışmalara ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <http://www.jstor.org/stable/20159338>.

Aksoy Kürü, S. & Erdil, O. (2021). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Meta-Analiz Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 107-136.

- Aksoy Kürü, S. (2021). "Meta-Analiz" Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2021 Sayı 42:Özel sayı 1, Denizli, Ö215-Ö229.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2022). Sustainable Corporate Responsibility. In: *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88203-7_2
- Doyduk, H. B. B. & Bayarçelik, E. (2020). Corporate Social Responsibility from Employees' Perspective. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(2), 159-172.
- Gahlawat, N. & Kundu, S.C. (2021). Exploring the connection between socially responsible HRM and citizenship behavior of employees in Indian context. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 78-91.
- He, J. & Kim, H. (2021). The Effect of Socially Responsible HRM on Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Proactive Motivation Model. *Sustainability*. 13(14):7958, 1-21.
- Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J. & Altman, D. G. (2003). Measuring Inconsistency in Meta-Analyses. *Bmj*, 327(7414), 557-560.
- Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (2.Baskı), California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*,(476), 265-287.
- Macassa, G. & Tomaselli, G. (2020). Socially responsible human resources management and stakeholders' Health Promotion: A conceptual paper (Original research). *SEEJPH*. DOI: 10.4119/seejph-4046
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), 1006-1012.
- Mughal, B. & Khan, M.M. (2022). Impact of Socially Responsible Human Resource Management Practices on Citizenship Behaviors of nurses with mediating role of Job Engagement: A study of Public sector hospitals in Pakistan. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 5(2), 380-394.

- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P.S. & Zhu, C.J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455.
- Ölçer, F. (2001). Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri, *Standart Dergisi*, Yıl: 40 Sayı: 473, TSE Yayınları, Mayıs 2001, 22-32.
- Paine, J. B. & Organ, D. W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. 10(1), 45-59. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00038-8](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00038-8).
- Sancar, O. & Bekaroğlu, Ş. B. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 5(2), 99-107.
- Shahzad, M., Nasir, N., Saleem, F., Ali, S., Rehman, F. & Akram, H. (2021). The mediating role of organizational reputation in relationship between socially responsible human resource management (SRHRM) and organizational citizenship behavior (OCB): Evidence from health care sector of Lahore. *Harbin Gongye Daxue Xuebao/Journal of Harbin Institute of Technology*, 53(10), 1-12.
- Shao, D. & Peng, Y. (2022). Impact of socially responsible human resource management (SRHRM) on hotel employee outcomes using the role theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2021-0224>.
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019). Double-Edged Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Mediating by Role Ambiguity and Moderating by Prosocial Motivation. *Sustainability*. 11(8): 2271, 1-16.
- Shen, J. & Jiu Hua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Sobhani, F.A., Haque, A. & Rahman, S. (2021). Socially Responsible HRM, Employee Attitude, and Bank Reputation: The Rise of CSR in Bangladesh. *Sustainability*, 13(5): 2753, 1-17.
- Vural, Z. B. A. & Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Zhao, H. & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95(102749), 1-9.
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P. & Jiang, C. (2021). How and When Does Socially Responsible HRM Affect Employees' Organizational Citizenship Behaviors Toward the Environment?. *Journal of Business Ethics*, 169, 371-385.

KAMU KURUMLARINDA İÇ KONTROLÜN ÖRGÜTSEL SAPMAYA ETKİSİ

Barış Yiğit DEMİRAL

b.yigitdemiral@gmail.com

Salih SARIALP

salihalp38@gmail.com

Öğr.Gör. Ahmet KUMRU

A.K.Ü. Bolvadin Meslek Yüksekokulu, akumru@aku.edu.tr

Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi, bozkara8@gmail.com

Özet

Bu çalışmada kamu kurum ve kuruluşlarında iç kontrolün örgütsel sapmaya olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma safhası için ise Ankara ve Afyonkarahisar illerindeki üç farklı kamu kurumu çalışanları seçilmiştir. Araştırma çeşitli sebepler nedeniyle 704 kamu personelinden yüz yüze anket metoduyla veri toplanarak tamamlanmıştır. Eksik ve hatalı veriler nedeniyle frekans, güvenilirlik, faktör ve regresyon analizleri 679 katılımcının verileriyle yapılmıştır. Sonuç olarak iç kontrolün örgütsel sapma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve zayıf bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İç Kontrol, Örgütsel Sapma, Kamu Kurumu*

1. Giriş

İç kontrol, işletmelerin yönetim kurulu üyeleri ve yönetici ya da belirlenmiş diğer personelleri tarafından belli hedeflerin başarılı bir biçimde meydana getirilmesi için kullanılan bir yol olarak değerlendirilmektedir. Yani işletmelerin kuruluş amaçlarına ve hedeflerine uygun bir biçimde çalışıp çalışmadığını özellikle örgüt çalışanlarının belirlenen kurallara riayet edip etmediğini kontrol etmek olarak da yorumlanabilir. İç kontrol sistemleri, amaca uygun davranışları öne çıkarır ve istenmeyen ya da amaç karşıtı davranışları önlemeyi amaçlamaktadır. Özellikle iç kontrol sisteminin risk yönetimi kısmının davranışsal riskleri de kapsadığı belirtilebilir. Örgütsel sapma ise kısaca örgüte veya örgüt çalışanlarına yönelik zarar verici veya örgütü hedefinden farklı bir yöne kanalize edecek davranışlar olarak tanımlamak mümkündür.

Bu araştırma, kamu kurum ve kuruluşlarındaki iç kontrol uygulamalarının örgütsel sapmaya olan etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma önem açısından değerlendirildiğinde ise, herhangi bir ülke vatandaşına kamu hizmetlerinin eksiksiz ve kesintisiz olarak ulaşması hem vatandaşlar açısından hem de devlet organları açısından çok hayati olmasıdır. Literatür

incelendiğinde ise konu ile alakalı yeterli miktarda ve derinlikte çalışma olmaması nedeniyle araştırmmanın katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın temel amacı ise, hem iç kontrolün örgütsel sapmaya olan etkisini tespit etmek hem de örgüt/kamu kurum ve kuruluşları yöneticilerine uygulamalarında rehber olacak veriler ortaya çıkarabilmektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmada kullanılacak olan değişkenler iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; örgütsel sapma ve iç kontroldür. Araştırma esnasında kullanılacak olan ana değişkenler hakkında kavramsal bilgiler literatür derinlemesine incelenerek çalışma ile alakalı bölümleri aşağıdaki alt başlıklarda verilmiştir.

2.1. Örgütsel Sapma

Örgütsel sapma kavramı örgütlerde beklenen davranışları gösteren, örgütsel işleyişi düzenleyen tüm kural ve normların dışındaki davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bunlar örgüte ya da örgüt üyelerine zarar verebilen olumsuz davranışlardır (Spector ve Fox, 2002:271). Bu davranışların bir bölümü doğrudan örgütü hedef alırken diğer çalışanları hedef alan davranışlar da dolaylı yoldan örgütü hedef almaktadır. Örgütsel sapma, örgüt üyelerinin yer aldığı örgütün sahip olduğu norm ve kurallar bütünü ortadan kaldırarak, örgütün ya da örgüt üyelerinin durumlarını tehdit edebilen davranışlar bütünüdür (Bennett ve Robinson 2003:250; Aquino, Galperin ve Bennett, 2004:1008) Bu davranışların çok fazla görülmesi ise örgütün maliyet yükünü artıran sosyal bir sorun olarak karşımıza çıkar. Bu durumda sapmanın temelinde neler yer aldığının tespit edilmesi örgütler için mühim bir husustur (Lawrence ve Robinson, 2007:379).

Puffer (1987), örgütsel sapmayı itaatsizlik ile birlikte değerlendirmiş ve kurallara uymayan davranışların örgüt faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediğini, örgüte ya da çalışan kişilere verilen farazi sözler, üretimde ve hizmette gecikme, işe geç gelme ve örgüt ya da çalışanlar ile ilgili dedikodular ve şikayetler olarak değerlendirmiştir. Hogan ve Hogan ise (1989), suç niteliğindeki davranış ya da hareket olarak belirtmiş aynı zamanda çalışanlara güvensizlikten kaynaklanan davranışlar olarak değerlendirmiş ve üretkenlik karşıtı eylemleri davranışların unsuru olarak belirlemiştir. Giacalone ve Greenberg ise (1997), anti sosyal davranış olarak tanımlamış ve zarar getirebilecek herhangi bir davranış ya da işyerine, örgüte, çalışanlara zarar vermeyi hedefleyen davranışlar olarak değerlendirmiştir. Robinson ve Bennett ise (1995;1997), sapkın davranışlar olarak ele almış, çalışanların gönüllü şekilde örgüt norm ve kurallarını çiğneyerek bu davranışları ile örgütün refahını tehdit etmesi olarak görmüştür. Baron ve Neuman (1996), örgütsel saldırganlık ile bireylerin iş arkadaşlarına ya da örgütsel zarara yönelik davranışları olarak tanımlamıştır. Skarlicki ve Folger (1997), örgütsel karşılık verme davranışı olarak ele almış, memnuniyetsiz çalışanların haksızlıklar sebebi ile şirketlerine sergiledikleri ters davranışlar olarak değerlendirmiştir. Sackett ve DeVore

(2001), örgüt verimliliği karşıtı davranışlar olarak ele almış, örgüt üyesi tarafından örgüt çıkarlarına ters düşecek kasıtlı davranışlar bütünü olarak değerlendirmiştir. Marcus, Schuler, Quell ve Hümpfner (2002) ise, karşı üretken davranış biçimi olarak nitelemiş, bir örgüt üyesinin, örgütün ya da örgütsel yapının diğer üyelerine karşın faydasız ve zarar verebilecek davranışlar olarak değerlendirmiştir.

2.2. İç Kontrol

İç kontrol, işletmelerin yönetim kurulları ve yönetici ya da diğer personelleri tarafından belli hedeflerin başarılı bir biçimde meydana getirilmesi için kullanılan bir yol olarak da değerlendirilmektedir (Bishop, 1991: 118). Güvenilir olan mali bilgilerin zamanında hazırlanarak muhasebe evrak ve kayıtlarının tamamı ile doğru olarak tamamlanması, hata ya da yolsuzluk gibi olayların gün yüzüne çıkarılması ve önlenmesi, varlıkların korunabilmesi, yönetsel politikalara bağlı kalınabilmesi gibi birçok hususta, işletme yönetimi tarafından saptanıp kabul edilen tüm politika ve yer alan prosedürlerin toplamının iç kontrol olduğunu söylememiz mümkündür (Kavut, 2000: 16).

İşletmeler büyüdükçe, iç kontrole olan ihtiyaçlar da artmaktadır çünkü üst düzey yöneticilerin işletmenin yapmış olduğu faaliyetleri konusunda, doğrudan bir bilgiye sahip olabilmeye olanakları kısıtlıdır. Bu sebeple, hata, hile ve yolsuzluk gibi olumsuz etkileri en aza indirerek verimliliği artırmak, doğru ve güvenilir raporlar ile işletmenin yapısına uygun politikalar belirlemek ve bir iç kontrol sistemi oluşturarak bu sistemin devamlılığını sağlamak önemli bir yer tutmaktadır (Aktaş, 2005: 3). İç kontrol bileşenlerini oluşturan unsurlar ise COSO (the Committee on Sponsoring Organizations) tarafından belirlenen; kontrol ortamı ya da çevresi, risklerin değerlendirilmesi, bilgi ve iletişimin sağlanması, kontrol prosedürleri ve sistemi izleme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tarantino, 2005: 38-39; Kaval, 2007: 125) Bahsedilen bileşenler, bir işletme içerisindeki yönetimin çalışma stilinden kaynaklanmakta ve yönetim süreciyle ilgili olarak bütünleşik bir yapıda yer almaktadır (Yılancı, 2006: 33). Ortaya konulan beş ana madde her işletme için uygulanabilir olsa da işletmeden işletmeye farklılık gösteren bazı noktalar yer almaktadır. Bunlar; işletmenin büyüklüğü, karakteristiği, faaliyet yapısı, işlemlerinin çeşitliliği, yasal ve düzenleyici zorunlulukları, hizmet organizasyonlarını içeren sistemin yapısı ve karmaşıklığı olarak sıralanabilir (Erdoğan, 2006: 86-87).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 17 Mayıs 2022 tarihli ve 2022/212 sayılı kararı ile izin alınarak Afyonkarahisar ve Ankara illerinde kolayda örnekleme yöntemi ve yüz yüze anket yoluyla gerçekleştirilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Araştırma modeli iç kontrol değişkeninin örgütsel sapma üzerindeki etkisini tespit etmek üzere oluşturulmuştur. Ancak iç kontrol sistemlerinin kar amaçlı örgütlerde genellikle göz ardı edilmesi

varsayımından yola çıkılarak, araştırmanın kamu kurum ve kuruluşlarında yapılmasına karar verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



H1: İç kontrol ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın Araştırma için nicel bir desen seçilmiştir. Araştırmanın evreni iç kontrol sistemine sahip olan kamu kurumlarıdır. Kamu kurumları arasından araştırma izni alabilme ve erişilebilirlik açısından Afyonkarahisar’da iki (üniversite ve adının açıklanmasına izin vermeyen kamu kurumu) ve Ankara’da iki kamu kurumu (belediye) seçilmiştir. Belirlenen kamu kurumlarındaki tüm çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmuş ve kartopu yöntemiyle örneklem belirlenmiştir.

Veriler gönüllülük esasına göre yüz yüze anket yoluyla toplanmıştır. Veri toplama 13-17 Haziran 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Üniversitede akademik personel araştırma kapsamına alınmamıştır. İdari personel sayısı ise 485’tir. X kurumunda personel sayısının 403’tür. Ankara Büyükşehir Belediyesine bağlı iki belediyeden birinde 630, diğerinde 913’tür. Araştırma 704 katılımcı ile tamamlanmıştır. Eksik ve hatalı veriler nedeniyle 25 katılımcı çıkartılarak 679 katılımcının verileri değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu demografik sorular ile iç kontrol ölçeği ve örgütse sapma ölçeğinden oluşmaktadır. İç kontrol sistemine ilişkin çalışan algılarının ölçmek için Yıldırım’ın (2019) geliştirmiş olduğu 35 maddeden oluşan iç kontrol ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel sapma davranışını ölçmek için Bennet ve Robinson (2000)’in “Örgütsel Sapma Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 19 ifadeden oluşmaktadır ve Gültaş (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel Sapma Davranışları Ölçeği bireylerarası sapma ve örgüte yönelik sapma

olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bireylerarası sapma 7 ifadeden oluşan bir alt boyut iken Örgüte Yönelik Sapma 12 ifadeden oluşan bir alt boyuttur.

4. Bulgular

Araştırmadan elde edilen temel bulgulara göre katılımcıların %64'ü (n=431) erkeklerden oluşmuştur. Ayrıca katılımcıların kamudaki çalışma sürelerine bakıldığında ise; %24'ü (n=162) 6-10 yıl, %22'si (n=147) 11-20 yıl, %20'si (n=137) 2-5 yıl, %19'u (n=129) 21 yıl ve üzeri, son olarak %15'i ise (n=104) 0-1 yıl arasında çalıştıkları görülmüştür.

İç kontrol ölçeğinde uygulanan Barlett's testi sonucunda faktör analizinin uygulanabileceği tespit edilmiş ($\chi^2=26447.288$; $p<0,01$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=96.9) ise örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ölçeklere yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerlerinin tamamının 0,70 değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerinin yeterli olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan iç kontrol ve örgütsel sapma ölçeklerine ilişkin faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda, örgütsel sapma ölçeğinin faktör yüklerindeki eşit dağılımdan dolayı 6'ncı ve 13'üncü maddeler çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan faktör analizine göre örgütsel sapma ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın % 52,872'sini açıklayan iki faktör belirlenmiş ve bu faktör orjinal ölçeğe sadık kalınarak ifadelendirilmiştir. Örgütsel sapma ölçeği için uygulanan faktör analizinde Barlett's testi sonucunda faktör analizinin uygulanabileceği görülmüştür ($\chi^2=5935.288$; $p<0,01$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=89.6) ise örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. İç kontrol ölçeği için uygulanan faktör analizi sonucunda ise faktör yüklerindeki eşit dağılımdan dolayı 47'nci ve 53'üncü maddeler çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan faktör analizine göre iç kontrol ölçeğinin ise özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın % 73,355'ini açıklayan 3 faktör olarak belirlenmiştir. Orjinal ölçeğin 5 boyuttan oluşmasına karşın uygulanan faktör analizi sonucunda bazı boyutların tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak araştırmanın, farklı zaman da farklı bölgedeki kamu çalışanlarına uygulanması olarak açıklanabilir.

Elde edilen diğer bulgulara göre, bağımsız değişken iç kontrolü kullanarak bağımlı değişken örgütsel sapma davranışlarındaki etkisini ölçmek amacıyla yapılan basit regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 1: İç Kontrolün, Örgütsel Sapma Davranışlarına Etkisi

Değişken	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P	F	Mode (p)
	B	Std. Error	β				

Sabit	1,629	0,59		27,540	,000	29,955	,000**
İç Kontrol	-,087	0,16	-,206	-5,472	,000		
R ² : 0,042 R: 0,206 **p<0,001 Adjusted R ² : 0,41							

Bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F (1,677)=29,955, p<.001). Hesaplanan R²=0.042 değeri modelin açıklanma oranının, başka bir ifadeyle örgütsel sapma üzerindeki değişimlerin % 4,2'sinin iç kontrol tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Buna göre iç kontroldeki bir birimlik artışın örgütsel sapma üzerinde 0,087'lik bir azalma sağladığını ortaya koymaktadır. Hipoteze ait sonuç tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : İç kontrol ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

5. Sonuç ve Tartışma

Geçmişten günümüze süre gelen alışkanlıkların ve yaşam tarzlarının değişmesi sonucu iş yaşamında da değişikliklerin olmasına sebep olmuştur. Özellikle çalışanlar veya örgütler arasında ciddi problemlerin yaşanması iç kontrolün zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla farklı veya kabul edilmeyen tutum ve davranışların engellenmesinde belirleyici olan iç kontrolün etkin kullanılmamasının bireylere veya örgütlere maliyetleri çok yüksek olabilmektedir.

Bu sebeple araştırmada ortaya çıkan bulgular, iç kontrol ve örgütsel sapma davranışları arasındaki etkinin belirlenmesi açısından önemlidir. Çalışmada tespit edilen iç kontrol ile örgütsel sapma davranışları arasındaki negatif yönlü ilişkinin aslında iç kontrolün artması durumunda örgütsel sapma davranışının azalacağını ifade etmektedir. İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işlemesinin hırsızlık, provoke etme işleri ağırdan alma veya mobbing gibi örgütsel sapma davranışlarının azalmasını sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

Araştırma sırasında veya sonrasında ortaya çıkan sapma hareketlerinin tespit edilmesi ve sapmaları azaltabilecek veya önleyebilecek hazırlıkların yapılıp personele ve örgüt içerisinde duyurulması örgütün geleceği veya sürdürülebilirliği bakımından yarar sağlayacaktır. Dolayısıyla yanlış gözükten durumların iç kontrol vasıtasıyla düzeltilerek hareket edilmesi örgütün geleceği açısından yöneticiler tarafından amaçlanmalıdır. Bu amaçların gerçekleşmesi de örgüt içindekilerin örgüte karşı bağlılıklarını artıracak ve huzursuzlukların azaltılmasını sağlayacaktır.

Literatürde farklı şekillerde çalışmalar bulunmaktadır. Ancak araştırmanın yapıldığı ve verilerin farklı kamu kurumlarından toplanması sebebiyle, farklı tarzdaki bireyleri barındırması ve farklı örgütler olması sebebiyle araştırmanın önemi ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonucunda elde

edilen bulguların, gelecekte yapılacak araştırmalara fayda sağlayacağı ve farklı kurumlarda da uygulanmasının literatüre ve kamu hizmetlerinin vatandaşa eksiksiz ve kesintisiz ulaştırılmasına katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Kaynakça

- Aktaş, M. A. (2005). İç kontrol sistemi ve verimlilik ilişkisi, *Mevzuat Dergisi*, Haziran, 8(99), 1-6.
- Aquino, K., Galperin, B.L. and Bennett, R.J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, (5), 1001-1029.
- Baron, R.A. and Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behaviour*. 22(3) :161-173.
- Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. *Organizational Behavior: The State of the Science*. USA: Lawrence Erlbaum Associate, 247-282.
- Bishop, W. G. (1991). Internal control - What's that?, *Internal Auditor*, June, 117-123.
- Erdoğan, M. (2006). Denetim kavramsal ve teknolojik yapı, Eskişehir: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Giacalone, R. A. and Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.1-197.
- Hogan, J. and Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273–279.
- Kaval, H. (2005). Muhasebe denetimi uluslararası finansal raporlama standartları(IFRS/IAS) uygulama örnekleri ile, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Kavut, L. (2000). Genel kabul görmüş denetim standartları ve Türkiye’deki durumu, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Aralık, Cilt: 2, Sayı: 4, 9-28.
- Keskin, İ. (2014). Üretim işletmelerinde iç kontrol sistemi uygulamaları üzerine bir araştırma: Antakya örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Lawrence, T.B. and Robinson, S.L. (2007). Ain’t misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance, *Journal of Management*, 33, (3), 378-394.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. and Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a german selfreport questionnaire. *International Journal of Selection and Assesment*, 10(1/2): 18-35.

- Mohammed, A. (2020). The evaluation of effectiveness of internal control system and its impacts on the financial and non-financial performance of banks using coso internal control framework: the case of Ghanaian Banks. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İbni Haldun Üniversitesi. İstanbul.
- Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, (4), 615-621.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 38(2): 555-572.
- Robinson, S.L. and Bennett, R.J.(1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiation in Organizations*. 6:3–27.
- Sackett, P. R. and DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviours at work (In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.)), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 145-164). London, UK: Sage.
- Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Spector, P.E. and Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.
- Tarantino, A. (2005). Globalization efforts to improve internal controls, *Accounting Today*, June 20-July 10, 36-42.
- Yalçın, T. (2021). Psikolojik iyi oluşun örgütsel sapma davranışları ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yetiş, Z. (2017). İç kontrol sisteminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıllancı, M. (2006). İç denetim Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir araştırma, Ankara: Nobel Yayınları.
- Yıldırım, F. (2019). İç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR META ANALİZİ¹

Doktora Öğrencisi, İclal YAPICI

TOROS ÜNİVERSİTESİ iclalyapicional@gmail.com

Doç. Dr. Metin OCAK

TOROS ÜNİVERSİTESİ metin.ocak@toros.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı işgörenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar kapsamında “Meta Analiz” yöntemi ile incelemektir. Comprehensive Meta Analysis (CMA) V.3 yazılımı ile gerçekleştirilen homojenlik testi sonucuna göre psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik genel etki büyüklüğünün yorumlanmasında rassal etki modeli kabul edilmiştir. Yayın yanlılığının testi için Tau b katsayısı, hata koruma sayısı ile huni grafiği yorumlanarak yayın yanlılığının olmadığı değerlendirilmiştir. 2012-2020 yılları arasında yayınlanan 6462 örneklem büyüklüğüne sahip 23 çalışmanın korelasyon değerleri ve örneklem büyüklükleri kullanılarak yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde söz konusu değişkenler arasında orta ve pozitif (psikolojik sermaye-örgütsel bağlılık= 0,389) yönde ilişki olduğuna dair hipotez doğrulanmıştır. Sonuçlar ışığında alan yazına katkısı tartışılarak konu ile ilgili ileri dönemki araştırmalara yönelik tavsiyelere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Bağlılık, Pozitif Örgütsel Davranış, Pozitif Psikolojik Sermaye, Meta-Analiz.*

1. Giriş

Örgütsel etkinliği en üst seviyeye çıkararak varlığını sürdürebilir kılmak için örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan insan kaynağı rekabet avantajı elde etmede göz ardı edilmeyecek bir öneme sahiptir. Hızla gelişen çevresel koşullar altında başarıyı sağlayacak performansa ulaşabilmek; iş gücü devrini ve devamsızlığını azaltarak işgörenlerin örgüte bağlanmasıyla mümkün kılınabilmektedir. Bu yönü ile örgütlerin işgörenlerinde sahip olmasını sağlamak istedikleri örgütsel bağlılık düzeylerinin işgörenlerin davranışlar ve kişisel özelliklerinden etkilendiğini ortaya koyan araştırmalar; işgücü performansının gelişimi ve sürdürülebilirliği ile pozitif psikolojik sermaye

¹ Bu çalışma birinci yazarın ‘Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Türkiye’de Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Meta Analizi’ isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

arasında pozitif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile pozitif psikolojik sermaye kavramlarına ilişkin literatür taraması ışığında iki değişkeni ele alan bireysel çalışmalardan elde edilen bulgular meta analiz yöntemi aracılığıyla sentezlenerek değişkenler arası ilişkinin genel yön ve etki büyüklüğü yeniden değerlendirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Luthans (2002: 59) pozitif psikolojinin örgütsel boyutunun uzantısı olarak pozitif örgütsel davranışı; “günümüz örgütlerinin performans gelişimi için insan kaynağı güçleri ve psikolojik kapasitelerine odaklanan, pozitif yönelimli, ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili olarak yönetilebilen çalışma ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır. Goldsmith ve arkadaşlarına göre ise (1998: 15) iş gören verimliliği üzerinde deneyim, eğitim ve yeteneklerin toplamı olarak insan sermayesi kadar işin niteliğini ve niceliğini belirleyen yönü ile pozitif psikolojinin de etkisi bulunur. Bu perspektifin uzantısı olarak pozitif ve proaktif bir düşünce çerçevesinde geliştirilen ve yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört kişisel özelliğin toplamı olarak ifade edilen “psikolojik sermaye” rekabet üstünlüğü sağlayan bir sermaye çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bileşenlerden birincisi olarak bireyin amacına ulaşmak için daha kararlı ve mücadeleci olmasını sağlayan öz yeterlilik özelliği kişinin bireysel yetkinliğine dair inancı ve motivasyonu olarak ifade edilmektedir. (Bandura 1982:140, Stajkovic & Luthans 1998: 66). Bir diğeri olan umut; bireyin azimli olmasını ve başarıya ulaşmak için gerektiğinde rota değişiklikleri yaparak amaca ulaşan doğru yolu bulmasını sağlayan, karşılaştığı engelleri aşmak için alternatifler yaratmaya yatkın irade gücünü ifade etmektedir. (Luthans vd., 2006b, Snyder vd., 2002) Dayanıklılık, bireyin karşısına çıkan çatışma, zorluk, başarısızlık gibi olumsuz durumlarda olumlu tepkiler ile cevap vererek, başarıya ulaşabilme becerisini geliştirmeye yönelik davranış kalıpları içerisinde bulunması olup son bileşen iyimserlik ise negatif durumları kişisel yetersizlikten ziyade duruma özgü olarak kabul ederek, pozitif durumları kalıcı ve yaygın olarak kabul etmesi ve olumlu olaylarla karşılaşacağına dair beklentisinin yüksek olması olarak özetlenmektedir (Luthans vd., 2006, Norman, Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010: 381). Psikolojik sermaye kavramının önemi kendisini oluşturan unsurların gelişime ve değişime açık olması ile birbirleri ile olan etkileşimi neticesinde ortaya çıkan etkinin her bir bileşenin salt etkisinden daha büyük olmasından ileri gelmektedir (Luthans & Youssef, 2007b: 323).

Mowday tarafından örgütsel bağlılık (1982) örgüt ile iş görenin amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması olarak tanımlanmaktadır. Porter ve arkadaşları ise (1974: 604) bireyin örgütle bütünleşerek örgüte katılımının gücü olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın oluşması için gerekli kriterler; bireyin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duyarak örgüt faydasını maksimize edecek çaba içerisinde örgüt üyeliğinde bulunma isteği olarak sıralanmaktadır. Meyer ve Allen (1990:11) tarafından oluşturulan ‘Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli’ nde duygusal, devam ve normatif

olmak üzere üç bağıllık bileşeninden söz edilmektedir. Duygusal bağıllıkta işgören örgütün faaliyetlerini içselleştirerek örgütte kalma isteği duyarken, devam bağıllığı iş görenin örgütten elde ettiği kazanç ile uyumlu olması ile oluşmaktadır. Normatif bağıllık ise işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri yükümlülükleri nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürme istediğinden ileri gelmektedir (Meyer & Allen, 1990: 3).

Örgütsel bağıllık üzerine alan yazında yapılan araştırmalar; işgörenlerin örgütsel değerlere ve amaçlara bağıllıklarının psikolojik sermaye kavramı kapsamında ele alınan pozitif olma kapasitesine paralel olarak arttığını göstermektedir. Luthans ve arkadaşlarının (2008) farklı örneklem grupları üzerinde gerçekleştirdiği kapsamlı üç araştırma değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmektedir. Avey ve arkadaşları tarafından (2011) pozitif psikolojik sermayenin çeşitli iş tutumlarına etkisinin incelendiği kapsamlı meta analiz çalışmasının bulgularına göre ise pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, performans ve örgütsel bağıllık gibi olumlu değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. İlgili yazın taraması kapsamında bu çalışmada pozitif örgütsel sonuç değişkenlerinden örgütsel bağıllık ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez: Türkiye’de işgörenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile örgütsel bağıllıkları arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişki bulunmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

‘Meta Analiz’ yöntemi Gene Glass (1976:3) tarafından hızla genişleyen araştırma literatürünü anlamlandırmaya yönelik bir alternatif olarak sunulan ve farklı bireysel çalışmaların nicel bulgularının bütünleştirilerek yeniden sentezlenmesi yöntemi olarak ifade edilmektedir. Sacks ve arkadaşlarına göre (1987) meta analizi yöntemi ile aynı konuda yapılan fakat farklı sonuçlar elde edilen çalışmalardan kaynaklanan tutarsızlıklar giderilerek, örneklem büyüklüğünün artması neticesinde istatistiksel anlamlılık düzeyi ve etki büyüklüğü tahminlerini genişletmek mümkün kılınabilmektedir. Yöntemin aşamaları; araştırma probleminin tanımı, analize dahil edilecek çalışma kriterlerinin belirlenmesi, literatür araştırması ve kriterleri sağlayan çalışmaların elde edilerek kodlanması, dahil edilen analiz bulgularının ortak bir ölçeğe dönüştürülmesi, analizi ve raporlama şeklinde sıralanmaktadır (Çarkungöz & Ediz, 2009: 35) Çalışmamızda meta analiz yöntemi için Comprehensive Meta-Analysis (CMA) programı kullanılmıştır.

4. Bulgular

Analizin ilk aşamasında anahtar kelimeleri ile yazın taraması yapılmış, ikinci aşamada ise analiz için gerekli bilgiler kodlama sürecine alınmıştır. Kodlama neticesinde 2’si doktora tezi, 9’u yüksek lisans tezi, 9’u makale ve 3’ü bildiri olmak üzere örneklem büyüklüğü 6462 işgörenden oluşan 23 adet

çalışma tespit edilmiştir. 2020 kasım ayı iş gücüne katılım sayısı 31 milyon 053 bin kişi iken [1] Bartlett, Kotrlik ve Higgins (2001:46) tarafından önerilen hesaplama formüllerine göre değerlendirmeye alınan (n>384) örneklem yeterli bulunmuştur. Çalışmaya dahil edilen araştırmalar kaynakçada * işareti ile belirtilmiştir.

Değerlendirmeye alınan bireysel çalışma bulgularının anlamlılıklarının bütünleştirilmesi ve etki büyüklüklerinin yeniden hesaplanması amacıyla her bir çalışmanın korelasyon katsayısı Fisher-Z istatistiğine dönüştürülerek çalışmaların künyesi ile Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışmaların Künyesi, Korelasyon Katsayısı, Standart Hata ve Fisher Z Değerleri

	Yazarlar	Tür	Yıl	Örneklem	Korelasyon Değeri	Standart Hata	Fisher Z Katsayısı	Standart Hata
1	Çoban, A.	Makale	2013	98	0,38	0,088	0,400	0,103
2	Seçgin, S.	Y.L. Tezi	2013	186	0,30	0,067	0,310	0,074
3	Korkmaz, O.	Y.L. Tezi	2014	404	0,17	0,048	0,172	0,050
4	Güler, G.	Y.L. Tezi	2016	175	0,06	0,076	0,060	0,076
5	Zağlı, A.	Y.L. Tezi	2016	120	0,235	0,087	0,239	0,092
6	Aslan, İ.	Y.L. Tezi	2017	608	0,255	0,038	0,261	0,041
7	Avcı, A.	D.Tezi	2017	336	0,335	0,049	0,348	0,055
8	Şen C., Mert İ. S., Aydın, O.	Makale	2017	298	0,315	0,052	0,326	0,058
9	Şeşen, H., Maşlakçı, A.	Bildiri	2017	372	0,297	0,047	0,306	0,052
10	Çetin, F., Güler, M., Basım, N.	Bildiri	2017	215	0,76	0,029	0,996	0,069
11	Ateş Bozdağ, A.	Y.L. Tezi	2018	226	0,22	0,064	0,224	0,067
12	Uyungül, S., İşcan Ö. F.	Makale	2018	493	0,529	0,033	0,589	0,045
13	Tösten, R., Avcı, Y.E., Yıldırım İ.	Makale	2018	374	0,173	0,050	0,175	0,052
14	Paşa, F.	Y.L. Tezi	2018	148	0,038	0,083	0,038	0,083
15	Öztürk, G.	Doktora Tezi	2018	784	0,951	0,003	1,842	0,036
16	Yazar, F., Özutku H.	Makale	2019	157	0,793	0,030	1,079	0,081
17	Yalap, O., Baygın, E.	Makale	2019	189	0,247	0,069	0,252	0,073
18	Büyükbeşe, T., Aslan H.	Makale	2019	228	0,213	0,064	0,216	0,067
19	Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu S., Okun, O	Makale	2019	295	0,338	0,052	0,352	0,059
20	Sever, E., Paksoy M.	Bildiri	2019	86	0,243	0,105	0,248	0,112
21	Şen C., Mert İ. S.	Makale	2019	295-	0,449	0,047	0,483	0,059
22	Özbek, T.D.	Y.L. Tezi	2020	130	0,385	0,076	0,406	0,089
23	Güler, S.	Y.L. Tezi	2020	245	0,11	0,064	0,110	0,064
	TOPLAM			6462				

Meta analiz çalışmasında birden çok çalışma sonuçlarının birleştirilip ortalama değer hesaplanması için kullanılan etki modelleri sabit etki modeli veya rastgele etki modeli olup; gerçekleştirilen Q

istatistiği sonucu 22 serbestlik derecesi için elde edilen sonuç 1834,257 ve $p < 0,05$ 'tir. Q değeri Ki-Kare tablo değerinden büyük olduğundan ($1834,257 > 33,924$) heterojen yapıda olduğuna karar verilerek rassal etki modeli esas alınmıştır.

Etki büyüklüğü yorumunda Cohen's d formülüne göre (Cohen, 1988); 20- küçük; .50- orta; .80 ise büyük olup; rassal etki modeline göre hesaplanan genel etki büyüklüğü %95 güven aralığı için (0,183 ile 0,563 sınırları içinde) 0,389 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerler sonucunda işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamına alınan çalışmaların yayın yanlılığı ise Tau b katsayısı, huni saçılımı ve Classic fail-safe N istatistiği aracılığıyla test edilmiştir.

Tau b testi yorumunda katsayının 1'e yakın olması ve p değerinin anlamlı olmaması beklenmekte olup yapılan analiz sonucu (Tau b=0,173191; $p > 0.05$) olduğundan yayın yanlılığı görülmemektedir. Bir diğer yayın yanlılığı testi Fail-Safe N hesaplaması sonucuna göre genel etkiyi anlamsız hale dönüştürecek çalışma sayısı 7343 olarak hesaplanmış olup bu miktarda ek çalışmaya ulaşmanın olası bulunmaması yayın yanlılığı içermediğinin bir diğer göstergesi olarak kabul edilmiştir. Son olarak analizde ele alınan çalışmaların etki büyüklüğü ile etki büyüklüğü değerlerinin standart hatasının saçılımını gösteren huni grafiği Şekil 1 de verilmektedir.

Şekil 1: Huni Grafiği



Çalışmaların grafiğin üst kısmında ve dikey birleştirilmiş etki büyüklüğü çizgisi etrafında yer alması neticesinde yayın yanlılığı bulunmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada Türkiye de farklı sayı ve özellikteki örneklemelerden 2012-2020 yılları arasında gerçekleştirilmiş psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan veriler sentezlenerek ortak bir etki büyüklüğü değerinin hesaplanması amaçlanmıştır. Analize dahil

edilen çalışmaların gerçek etki büyüklükleri açısından heterojen yapısı nedeni ile rassal etkiler modeline göre gerçekleştirilen meta analizinden elde edilen bulgu (0,389) işgörenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişki olduğuna yönelik geliştirilen hipotezi doğrulamaktadır.

Meta analiz çalışmasının sonucunda elde edilen pozitif etki büyüklüğü değerinin farklı kültürlerde yapılan çalışmalar ile kıyaslamasına ilişkin bazı sonuçlar Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo2: Uluslararası Alan yazında Yayınlanmış Bireysel Çalışmaların Korelasyon Değerleri

Litvanya, (A Diržytė, A Patapas vd., 2013)	İran, (NS Sharifi, B Shahtalebi, 2015)	Nebraska, ABD (Steven A. Schulz vd. 2014)	Hindistan, (Jain, S., Kumar, S. 2017)	Vietnam (Nguyen Huynh , Nguyen Thuy An Hua 2020)
r= 0,52**	r = 0,537**	r=0,63*	r=0,273*	r=0,961**

Kıyaslama Türkiye’de değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzey ve pozitif yönde olduğunu gösterirken bazı ülkelerde çok yüksek veya zayıf olarak raporlanmış olması gelecek çalışmalarda psikolojik sermayenin gelişimi ve etkisinin kültürler arası bağlamda ele alınması konusunda yol gösterici olabilir. Pozitif psikolojik sermaye çatısı altında ele alınan bileşenlerin eşsiz, ölçülebilir, geliştirilebilir nitelikleri sayesinde işgörenlerin pozitif psikolojik sermayelerini artırılması yolu en az çaba ile en etkin şekilde rekabet avantajı sağlama yönünde güçlü bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmadan elde edilen değişkenler arası pozitif yönlü ve orta düzeydeki ilişki örgüt içerisinde pozitif iklimin yaratılması konusunda çalışmalar yapılmasının önemini göstermektedir. Meta analiz çalışmalarının konu ile ilgili değerlendirilen ilk analizler ışığında birikimli bulgular üreterek yeni araştırma yolları açmasıyla birlikte çeşitli sınırlılıklarının bulunduğunu ifade etmek gerekmektedir. Bu çalışmanın sınırlılıkları ise analize dahil edilen bireysel araştırmaların 2012-2020 yıllarını kapsamaması, değişkenleri ele alan fakat korelasyonel bulguları içermeyen çalışmalar ile henüz yayınlanmamış çalışmaları içermemesi olarak sıralanabilir. Araştırma sonuçlarına dayanarak gelecekte yapılacak çalışmalar için ülkeler bazında değişkenler arası ilişkiye araştırmalar üzerinde meta analizi yönteminin uygulanmasının kültürel farklılıkların aydınlatılmasına, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin uluslararası düzeyde anlaşılmasına katkı sağlayacağı önerilmektedir.

Kaynakça

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 63, No.1, pp. 1-38.

- Aslan, İ. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş Bozdağ, A. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Kurumlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Avcı, A. (2017). Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü: Ülkeler Arası Karşılaştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. Ve Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis Of The Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes, Behaviors, And Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Bartlett, J. E., Kotrlık J. W. ve Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology. Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Büyükebeşe, T., Aslan H. (2019) Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 949- 963.
- Büyükebeşe, T., Çavuşoğlu, S., Okun, O. (2019). Otantik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bingöl Üniversitesi Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10 (17), 194-225.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. "İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(3), ss. 79-94.
- Çetin, F. (2011). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*. 21(3), 373-380.
- Çetin F, Güler M, Basım HN. (2017). Bireysel Performansta Psikolojik Sermaye, Örgüte Bağlılık ve İç Girişimcilik Davranışları: Cinsiyet Ayrımcılığında Meritokrasi mi Tokenizm mi? 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. (Sixth Ed.). New York: Routledge. https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00388_4.x.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 17-33.

- Glass, V. Gene (1976). Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research. *Educational Researcher*, 5 (10), 3-8.
- Goldsmith, A. H., Darity, W., Veum, J. R. (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological and Wages.
- Güler, G. (2016). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Mersin ili Perakende Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi.
- Güler, S. (2020). Akademisyenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, O. (2014). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, F. (2002a). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, p. 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007b). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L. Ve Graber Pigeon, N. (2010). The Interactive Effects Of Psychological Capital And Organizational Identity On Employee Organizational Citizenship And Deviance Behaviors. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*: 17(4), 380-391.
- Özbek, T.D. (2020) Psikolojik Sermayenin Örgütsel Stresle Başa Çıkma ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Hayvanat Bahçesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, G. (2018). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma.
- Paşa, F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi ve Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 59, Sayı 5, ss.603-609.

- Sacks HS, Berrier J, Reitman D, Ancona-Berk VA, Chalmers TC. Meta-analyses of randomized controlled trials. *N Engl J Med* 1987; 316: 450-55.
- Seçgin, S., (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sever, E., Paksoy M. (2019). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.
- Stajkovic, A. D. & Fred Luthans. (1998). "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach", *Organizational Dynamics*. Spring, 66.
- Şen, C, Mert, İ. (2019). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sinizm Üzerindeki Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (4), 9-21.
- Şen C., Mert İ. S., Aydın, O. (2017). The Effects of Positive Psychological Capital on Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Ability Coping With Stress / *Journal of Academic Research in Economics (JARE)*. 9. 164-184.
- Şeşen, H., Maşlakçı, A. (2017). Çok Kültürlü Ortamlarda Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: KKTC'de 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Tösten, R, Avcı, Y, Yıldırım, İ. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Çalışma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (3).
- Uyungil, S, İşcan, Ö. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- Yalap, O, Baygın, E. (2020). Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: Öz-şefkatin Aracı Rolü. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2 (1), 49-67.
- Yazar, F, Özutku, H. (2019). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 70-81.
- Zağlı, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışanın Stresle Başa Çıkma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Muğla Büyükşehir Belediyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.

[1]Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2020). <https://www.sbb.gov.tr/kasim-2020-istihdam-verileri/> (E.T. 10.11.2020)

TOKSİK LİDERLİK İŞ YAŞAMININ VEBASI MI? TOKSİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN DUYGULARI VE İŞ TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ

Doç Dr. İlkay TURAN

Bahçeşehir Üniversitesi, ilkay.turan@ysh.bau.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Sibel ÇALIŞKAN

Bahçeşehir Üniversitesi, sibel.caliskan@eas.bau.edu.tr

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Bahçeşehir Üniversitesi, ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr

Özet

Olumsuz liderlik özelliklerinin çalışanların iş performanslarını etkilediği bilinmektedir. Bu çalışmada ilk aşamada toksik liderlik özelliklerinin çalışanlarda hangi duyguların ortaya çıkmasına neden olduğu ve çalışanların iş tutumlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Ayrıca çalışanların baş etme yöntemleri de araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle veri toplanmıştır. Farklı sektörlerde çalışan 11 kişi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmış, mülakatta temel ve alt boyutlardan oluşan 9 soru sorulmuş, ses kayıtları alınmış ve deşifre edilen ses kayıtları MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda toksik liderlerin çalışanlarda olumsuz duygular yarattığı, çalışanları iş tutumlarına olumsuz yansıdığı görülmüştür. Bunun yanında iş yaşamında geçirilen süreye bağlı olarak çalışanların farklı başa çıkma yöntemleri geliştirdikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, Duygular, İş Tutumları

1. Giriş

Son yıllara kadar araştırmacıların ağırlıklı olarak liderlik ve liderlik davranışlarının olumlu yönlerine odaklandığı, olumsuz yönlerin ise ihmal edildiği görülmektedir. Günümüz iş yaşamında çalışan devir oranlarının yüksekliği düşünüldüğünde, liderin olumsuz psikolojik ve davranış özelliklerinin de incelenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Nitekim karanlık üçlü (dark triad) olarak isimlendirilen olumsuz lider özellikleri; **narsisizm** (kendini beğenmişlik), **psikopati** (karşı tarafın duygularını hissedebilmek ama umursamamak) ve **makyavelist** (sonuç odaklılık) olarak kavramlaştırılmıştır (Hogan ve Hogan, 2001). Bu kapsamda çalışmada toksik liderlik konusu ve etkileri inceleme altına alınmış ve çalışanlar üzerinde etkileri araştırılmıştır.

Duygular, insan davranışlarının nedenlerini açıkladığı kabul edilen en temel konulardan birisidir ve önemli bir araştırma alanıdır. Günümüz iş yaşamında başta iş performansı olmak üzere iş tatmini, iş

stresi, tükenme, olmak üzere bir örgütsel çıktıyı duyguların etkilediği bilinmektedir. Bu bağlamda araştırmada toksik liderliğin çalışanların duyguları ve iş tutumları üzerinde yarattığı etkiler incelenmektedir. Ayrıca çalışanları toksik liderle olan etkileşiminde ortaya koydukları baş etme yöntemleri de araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırma sorularına aşağıda yer verilmektedir:

- Çalışanlar toksik liderlerle etkileşim sürecinde nasıl bir deneyim yaşarlar?
- Toksik liderlerle olan etkileşimde hangi duygular ortaya çıkar?
- Toksik liderlik etkileşimi sonucunda ortaya çıkan duyguların iş tutumları üzerinde etkileri nelerdir?
- Toksik liderlerle olan etkileşimde çalışanların baş etme yöntemleri nelerdir?

Çalışmanın literatüre bazı katkıları olacağı düşünülmektedir. Toksik liderlik zamanla etkileri ortaya çıkan ve çalışanlar üzerinde uzun süreli sonuçları olabilecek bir konudur. Bu nedenle konunun derinlemesine bir yaklaşımla nitel araştırma yöntemi ile incelenmesi sonucunda önemli ve kapsayıcı veriler elde edileceği öngörülmektedir. Ayrıca toksik liderliğin çalışan duyguları ve iş tutumlarına etkisi yanında, baş etme yaklaşımlarına ilişkin elde edilecek verilerle, yönetsel olarak düzeltici ve önleyici yöntemler geliştirilmesine yönelik değerlendirilmeler içermektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Toksik Liderlik Nedir?

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, liderin olumsuz yönlerine de odaklanıldığını görmek mümkündür (Mergen ve Ozbilgin 2021, Orunbon, vd., 2022, Zaman, v.d., 2022, Krasikova, Green ve LeBreton, 2013). Yıkıcı liderlik özellikleri üzerine geniş bir literatür yelpazesi gözden geçirildiğinde altı alt kategoriye ayrıldığı görülmektedir: etik olmayan liderlik, istismarcı denetim, liderliğin karanlık/kötü tarafı, ihmalkar/bırakınız yapınlar tarzı liderlik, narsist liderlik ve toksik liderlik. Konu hakkında en sık alıntı yapılan yazarlar (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2010; Reed, 2004; Whicker, 1996), “toksik liderlik” teriminin tanımını geliştirmişlerdir. Toksik liderlik, *çalışanların bazılarına veya tümüne karşı yapılan korkunç eylemlerle ilişkilidir*. Eylemler, bireylere ve kuruluşa önemli ve uzun süreli zararlar verir hatta bu zararlar toksik lider örgütten ayrıldıktan sonra bile devam edebilmektedir (Ortega 2017).

Toksik liderler, genel olarak çalışanlara kötü davranan, onları aşağılayan, kendilerini kabul ettirmek için kontrol yetkisini sonuna kadar kullanan, çalışanların motivasyonunu düşüren ve bunun sonucunda verimliliğinin düşmesine neden olan, örgüt içinde yıkıcı etkileri olan, narsist davranan, etik değerlere sahip olmayan ve örgütün iklimini olumsuz etkileyen liderler olarak ortaya çıkmaktadır (Karakaya, 2021; Reed, 2004; Kellerman, 2004).

2.2. Toksik Liderliğin Boyutları ve Etkileri

Schmidt (2008:116) yaptığı araştırmada toksik liderliği beş alt boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir: (1) kendini övme (self-promotion), (2) kötü niyetli gözetim (abusive supervision), (3) tahmin edilemezlik (unpredictability), (4) narsisizm (narcissism), ve (5) otoriter liderlik (authoritarian leadership):

- *Kendini Övme:* Toksik liderler, örgütün tüm başarısını kendisine, başarısızlıkları ise başkalarına mal ederler. Üst yönetime sürekli şirin görünerek, örgütte hiçbir problem olmadığı algısını yaratmaya çalışırlar (Schmidt, 2015:1).
- *Kötü Niyetli Gözetim:* Çalışanlara zorba davranışta bulunan, onları azarlayan, görevi olmayan işleri yaptırarak, yapılan işte sürekli hata arayan ve yaptıkları hataları yüzüne vurup onları utandırmaya çalışan liderlik özelliklerini temsil eder (Schmidt, 2014:7).
- *Tahmin Edilemezlik:* Toksik liderler aynı olay karşısında farklı davranışlar sergileyebilir. Çalışanlara bazen çok sıcak ve sevecen davranıp bazen hırçın ve kırıcı olabilir. Çalışanlar lidere karşı nasıl davranacaklarını kestiremezler (Schmidt, 2015:1).
- *Narsisizm:* Kendilerini başkalarından üstün görürler. Başkalarının fikirlerini dikkate almazlar. Herşeyin en iyisini kendilerinin bildiklerini düşünürler. Kurallara uymayı sadece başkalarının yapması gerektiğini düşünüp kendileri kural tanımazlar (Schmidt, 2008:5).
- *Otoriter Liderlik:* Örgütte kararları tek başına alma eğilimidir. Başkalarının fikirlerine ihtiyaç duymazlar. Örgütü kendi görüşleri doğrultusunda yönlendirirler (Schmidt, 2015:1).

Toksik liderliğin takım sessizliğini olumsuz yönde etkilediği ve başarı düzeyini düşürdüğü (Zaman, v.d. 2022), iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığı (Honer ve Burchell 2022, Orunbon, v.d., 2022), çalışanlarda stres, kaygı ve depresyona yol açtığı, (Bozkurt, vd. 2020), öz-değer kaybı gibi psikolojik sıkıntıları arttırdığı yönünde araştırma sonuçları mevcuttur (Bhandarker ve Rai 2019).

2.3. Temel Duygular ve Liderlik

Duygular, bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerini başlatma, sürdürme ve sona erdirme süreçleridir (Campos, Campos & Barrett, 1989). Genellikle pozitif (neşe, zevk, gurur, haz, heyecan, heves ve hoşnut olmak gibi) ve negatif (korku, öfke, utanç, suçluluk, tiksinti, üzüntü, kaygı, stres, üzüntü gibi) duygular olmak üzere iki zıt uçta değerlendirilmektedir (Jäger & Bartsch, 2006).

Literatürde liderlik kavramı genellikle, insanın kendisinin ve başkalarının duygularını algılaması, anlaması ve düzenlemesi olarak tanımlanan (Salovey ve Mayer, 1990:185) duygusal zeka ile ilişkilendirilmiştir (Erkuş ve Günlü, 2008; Çakar ve Arbak, 2003; Delice ve Günbeyi, 2013; Sadri,

2012). Gooty vd (2010) duygular ve duygusal yetkinlikleri liderlik teorisi çerçevesinde incelerken (Morris,2009), toksik liderin çalışan duygularına etkileri ve çalışanların toksik liderle başa çıkma stratejilerini ortaya koymuştur (Morris, 2009).

Bireyin pozitif ve negatif duygu durumlarını ifade eden duygulanım, iş ile ilgili bir çok tutum ve davranışı etkiler (Shaw vd., 1999). Duygulanımsal Olaylar Kuramı'na göre çalışanların duygularının temel nedeni, işyerinde yaşadıkları olaylardır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Pozitif duygulanımı yüksek çalışanların daha mutlu, canlı ve enerjik duygular hissettikleri için iş tatminlerinin yüksek, negatif duygulanımı yüksek çalışanların ise asabi, utanmış ve düşmanca duygu durumlarında oldukları için iş tatminlerinin düşük olması beklenmektedir (Spector, 1997; Brief vd., 1988).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sorularına cevap aramak ve konuyu derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

3.1. Evren ve Çalışma Grubu:

Araştırmanın örneklemini 11 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar; daha önce toksik liderlik deneyimi yaşamış olan (görüşme başında kendilerine tanım verilmiş olup tekrar teyit edilmiştir) ve kurumsal bir örgütte çalışmaya devam eden kişilerden seçilmiştir. Soruların gerçek hayatta geçerliliği açısından bu deneyimi yaşamış kişilerden seçilmesi önemli bir ölçüttür ve yazarlar tesadüfi olmayan kolayda örneklem ile katılımcılara ulaşmışlardır.

Yaş ortalaması 34, şu anki işte deneyimleri ortalama 6 yıldır. 3 katılımcı yönetici ve 8 katılımcı ise uzman düzeyindedir. Katılımcıların 8'i kadın, 9 tanesi Yüksek Lisans/Doktora mezunu geri kalanı üniversite mezunudur. Katılımcılar bankacılık (n=3), eğitim/danışmanlık (n=3) ve hizmet (n=5) sektöründe olmak üzere üç farklı sektörde iş yaşamlarına devam etmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları:

Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile veri toplanmıştır. Verilerin toplanmasında Morris (2019) tarafından geliştirilen sorular kullanılmıştır, ayrıca araştırmacılar tarafından da mülakat soruları eklenmiştir. Katılımcılarla birebir yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmış ve ses kaydı alınmıştır. İzin formu ile anonimlik, gönüllü katılım bilgisi verilmiş olup; istedikleri an bırakabilecekleri belirtilmiştir.

Örnek mülakat sorularına aşağıda yer verilmektedir.

- Kendi deneyimlerinize baktığınızda, son 1 yıl içinde toksik lider tecrübeniz oldu mu? Olduysa, olay neydi?

- Toksik olay sırasında ve sonrasında nasıl hissettiğinizi ve hangi duyguları yaşadığınızı açıklar mısınız?
- Toksik olay veya lidere, günler, haftalar ve aylar geçtikten sonra, nasıl tepkiler verdiniz ve bununla nasıl başa çıktınız?

3.3. Nitel Veri Analizi:

Araştırmanın temel amacı olan toksik liderlik fenomeninin çalışanlar için ne anlama geldiği, hangi duygulara neden olduğu ve onlarla nasıl başa çıktıklarıdır. Bu kapsamda araştırmada Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz (YFA) (Interpretative phenomenological analysis) yöntemi kullanılmıştır. YFA, bir olgunun kişilerde ne anlam ifade ettiği görüşüne dayanarak anlatmaya dayanır. Olgu konusundaki deneyimlerini yakından anlamak için, çalışma konusu ile fikir bildirebilecekleri için davet edilirler, bu yüzden örneklem rastgele değildir. 3-15 arası katılımcı sayısı uygun bulunmuştur (Reid, vd., 2005).

Deşifre edilen ses kayıtları MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Deşifreler, olgunun yorumlanmasına adına ayrıntılı olarak kodlanmıştır. Bu yaklaşımla aşağıdan yukarıya doğru kodların üremesi beklenmiş ve kodları tanımlayarak bir teoriyle bağlantılı temalarla ilişkilendirilmesi mümkün olmuştur. Ancak YFA teoriyi test etmez, ama geliştirmek adına kullanılabilir. İlk kodlamada katılımcı içgörüsü nitelendirilir, analiz derinleştikçe kodlar temalara dönüşür yani metin içinde tekrar eden kalıplara dönüşür. Bazı temalar, çok daha geniş üst temalar altında gruplanabilir. İleri ve geri karşılaştırmalarla, temalar tekrar yapılandırılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcılardan 11 tanesi toksik liderlik deneyimi olduğunu belirtmiştir. Bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Toksik Liderlik Profili: Katılımcılar işyerlerindeki toksik lider deneyimleri üzerinden bir lider profili ortaya çıkarmışlardır. Bu profilin Schmidt (2008) tanımında yer alan (1) kendini övme, (2) kötü niyetli gözetim, (3) tahmin edilemezlik, (4) narsisizm ve (5) otoriter liderlik temaları ile örtüştüğü görülmektedir (Tablo 1). Katılımcılar en çok narsistik özelliğini dile getirmişlerdir.

Tablo 1: İşyerinde Toksik Lider Özellikleri

Özellik	Katılımcı Sayı ¹	Katılımcı Örnek
Narsisizm	10	Hiçbir başarıyı takdir etmez, iş planlaması sorulduğunda sen ne yapıyorsun ki der. Kendi işin kalınca, niye olmadı diye hesap sorar (K02).
Kötü Niyetli Gözetim	8	Siz işinizde üstün performans gösterseniz de bardağın boş tarafına bakar ve siz bundan

		rahatsızlığınızı dile getirdiğinizde ben sana eksiklerini gösteriyorum ben böyleyim diyor (K10).
Kendini Övme	4	Ekip başarısını kendi başarısı olarak göstermeyi tercih eder, kendi hanesine yazar (K07).
Otoriter Liderlik	2	Mesela neden sorusunu sormak, sistemi eleştiri demektir, eleştirecekse o eleştirir hayır bu böyle olmaz deme hakkınız yok. Bir süre sonra siz kendinizi robot gibi hissedersiniz (K05).
Tahmin Edilemezlik	2	Genel olarak sinirli ve hesap soran bir insandı. Saat mefhumu yoktu. Gece yarısı mail atardı (K08).

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu dile getirmiş olabilir.

Duygusal Reaksiyon: Katılımcılar, toksik liderle olan etkileşimlerinde hissedilen duygularını sıraladığında en çok “değersizlik” (n=3), ardından “öfke/kızgınlık” (n=2), “korku” (n=2), “üzüntü” (n=2), “hayal kırıklığı” (n=1), “nefret” (n=1), “tikinti” (n=1), “suçluluk” (n=1) ve “şaşkınlık” (n=1) olarak belirtmişlerdir. Örneğin değersizlik için, “Değersiz hissettim, korktum, işten atılma korkusu, bakalım şimdi nerden eleştirileceğim korkusu kendime güvensizlik yarattı (K08)” ve “İşimi çok sevmeme rağmen, ona bir fikir öne sürdüğümde bir sürü yerden taarruz edip hazırlıksız yakalandığım yerden soru sormaya başladı. O kadar midem bulandı ki bir süre yeni bir şey önermedim, yok olmak istedim, saklandım (K10)”.

Şekil 1: Toksik Lidere Karşı Hissedilen Duygular

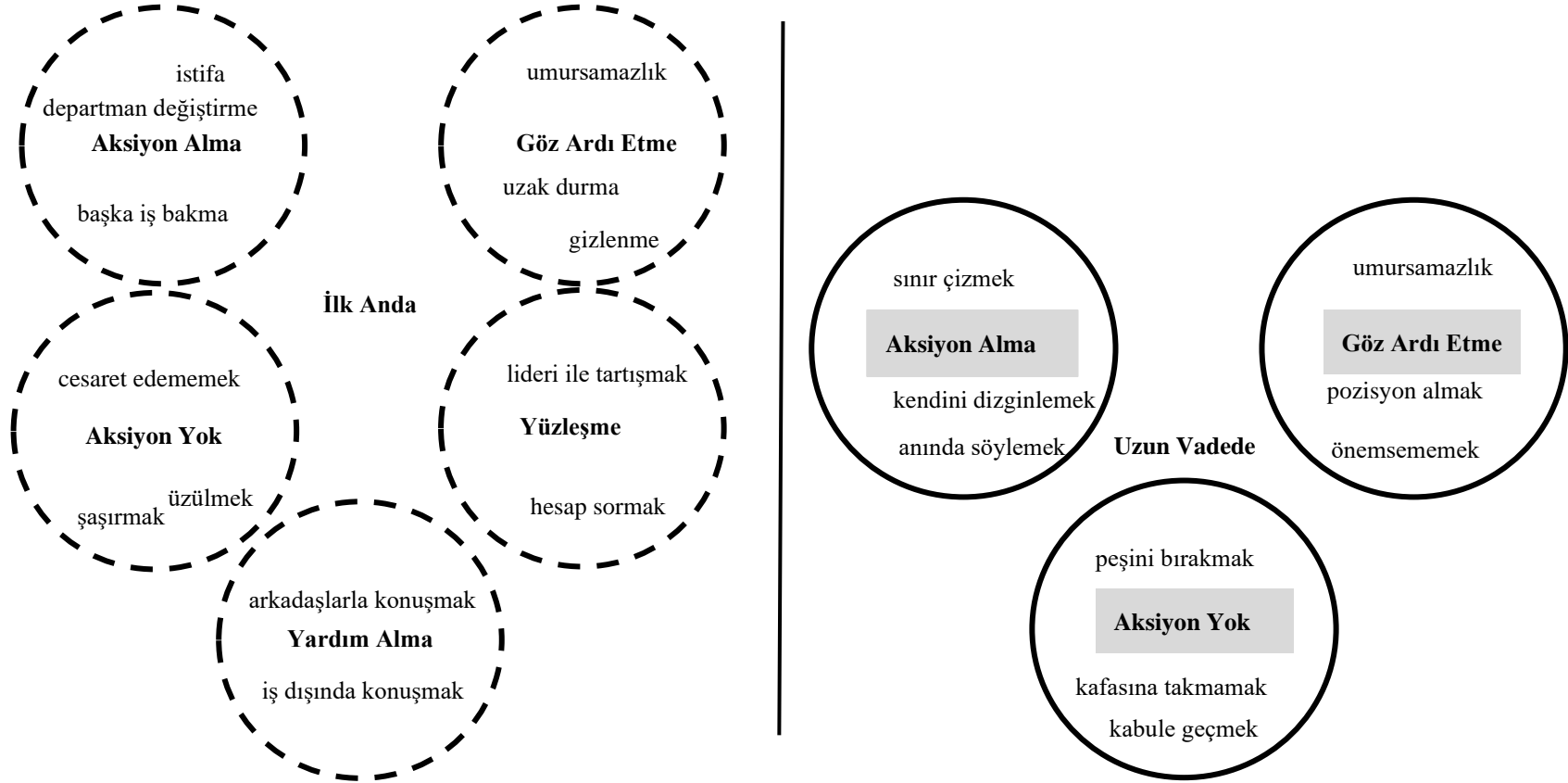


Toksik Liderle Etkileşim: Katılımcıların toksik liderle yaşadığı negatif deneyime ilk anda ve uzun vadede farklı tepkiler verdiği görülmüştür (Şekil 1). İlk anda departman değişimi ya da istifa ile “aksiyon alma”, “yüzleşme”, arkadaş/çevreden “yardım alma” gibi aktif veya “göz ardı etme” ve “aksiyon yok” şeklinde pasif tepkiler vermişlerdir. Örneğin, iş bırakarak tepki veren bir katılımcı

“Baş edemedim. Tabi şirkete aidiyet sıfırlandı başka iş baktım 8 yıllık tazminatımı yaktım ve oradan arkama bakmadan kaçtım (K08)”. Durumu umursamazlıktan gelerek, göz ardı eden bir katılımcı ise “İlk önce manipülasyonu fark edince umursamazlık başlıyor, ne söyler söylesin diyorsunuz (K04)”.

Uzun vadede ise; ilişkisinde sınır çizerek “aksiyon alma”, “göz ardı etme” ya da kabul ederek/peşini bırakarak “aksiyon yok” şeklinde tepkiler vermişlerdir. Örneğin, sınır çizerek aksiyon alan bir katılımcı, “Sinirli halimi yansıtmayıp, kendimi törpülüyorum, tavrımı gösteriyorum ama söylemlerimle sınır çiziyorum (K11).” Kabule geçen aksiyonsuz bir katılımcı, “Kendime dedim ki senin kariyerin ondan ibaret değil. Hem onu hem kendimi kabul ettim, senin iyi yaptığın şeyler var dedim, şimdi kendimi takdir etmeyi öğrendim. Çünkü bu toksik insanlar hayatımda hep olacak dedim (K10)”.

Şekil 2: Toksik Liderle Etkileşim: İlk Anda ve Uzun Vadede



İş ve Özel Hayata Etkisi: Katılımcılar toksik lider deneyiminin iş ve özel hayatına etkisi sorulduğunda; işinde en çok “performans”, ardından “iş tatmininin” negatif etkilendiği gelmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Toksik Liderin İş ve Aile Hayatına Etkileri

İşte Etkilenen Konular	Katılımcı Sayı¹	Katılımcı Örnek
Performans	7	Olumsuz yansıdı daha fazla performans gösterebilecek iken gösteremedim. (K05).
İş Tatmini	4	Sabah iyi gidiyorum, birden transa geçiyorum. Dalıp gidiyorum. Artık bir iş değişikliğinin ihtiyacım var dedim (K06).
İş Aidiyeti	3	Bazen ayaklarımın geri gittiği oldu. Sonuçta ekmek parası olduğu için boynumuzu eğip kendi etik kurallarımız çerçevesinde devam ettik (K04).
Bağlılık	3	Kurum değil ama ekip bağlılığı azaldı. Çünkü ben rapor alınca işler diğerlerine kalıyor ve İşe gitmeyince arkadaşlarınız size karşı tutum alıyor (K05).
Daha Çok Çalışma	2	Ben daha çok çalıştım ama lanet ederek çalıştım, o bana soru sorar diye hazırlandım (K10).
Değişiklik Yok	1	O kişiden ötürü çalıştığım kuruma düşman değilim, yanlış tercihle o kişi alınmış (K11).
Özelde Etkilenen Konular	Katılımcı Sayı¹	Katılımcı Örnek
Mutsuzluk	4	Öğlen arası, ekipten ayrılıp gidip ağlıyordum yüzüm şiş geliyordum (K08).
Cesaret Kıran	2	Ülke şartları böyle diye korkmaya başlıyorsunuz. Yeni şeyler denemekten çekiniyorsunuz (K07)
Güvensizlik	2	Hayata olan umudun kırıldığı için, daha güvensiz ve içe kapanık hissediyorum (K07)
Fiziksel/Ruhsal Sağlık	1	Tükenmişlik yaşıyorum şu an işim keyif vermiyor (K09).

Not. ¹Bir katılımcı birden fazla konu dile getirmiş olabilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların iş yaşamlarında toksik lider ile çalıştıkları, en çok narsistik ve kötü niyetli toksik liderlik özellikleriyle karşılaştıkları görülmüştür. Toksik liderle etkileşim sonucunda başta “değersizlik” olmak üzere “öfke/kızgınlık” “korku”, “üzüntü” gibi olumsuz duygular da yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanında çalışanların departman değiştirme veya istifa gibi aktif; göz ardı etme ve çevreden yardım almak gibi pasif aksiyonlar aldıkları tespit edilmiştir. Uzun vadede ise sınır çizmek veya umursamamak gibi yöntemlere başvurdukları belirlenmiştir. Ayrıca toksik liderle çalışanların başta iş performansı olmak üzere iş tatmini ve iş aidiyeti gibi iş tutumlarında olumsuzluklar olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçları daha önce yapılmış araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Toksik liderlik, önceki çalışmalarda örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, sessizlik, tükenmişlik ve sinizim gibi konularla ilişkilendirilmiştir (Akbulut ve Yavuz 2022). Olumsuz duygulanım durumlarına rağmen çoğu takipçi liderin yüksek performanslı olmasından ya da toksik liderin hesap sorma davranışından kaçındıkları için toksik liderle çalışmaya devam ettiği görülmüştür (Lipman-Blumen, 2005). Aynı zamanda çalışanların terfi beklentileri ve kişisel çıkarlarına uygun olduğu için toksik liderin fikirlerini paylaşıyor gibi görünerek aksiyon almadıkları görülmüştür (Doriane, Manon, 2013:37)

Araştırmanın literatüre bazı katkılar sağladığı düşünülmektedir. Toksik liderlik, kişiyi, örgütü hatta çevresindeki toplumu etkileyebilecek bir konudur. Bu anlamda, sistematik ve araştırmalara dayanan bir yaklaşım ile konunun incelenmesi ve derin bir literatür oluşturulması önemlidir. Bu anlamda araştırma sonucunda konunun anlaşılmasına yönelik önemli ipuçları elde edildiği ve araştırmanın ikinci aşamasında yapılacak diğer mülakatlarla da konuya ilişkin derinlemesine daha açıklayıcı bulgular elde edileceği değerlendirilmektedir.

Toksik liderlerin çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediği bu nedenle profesyonel destek almaları, örgütlerin bu konuda çalışanlara eğitimler vermeleri, mentorluk uygulamaları yapmalarının önemli olduğu ifade edilmektedir (Eriş ve Arun 2020; Zengin, 2019; Akbulut ve Yavuz, 2022). Bu kapsamda araştırmanın yönetsel olarak da katkıları olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda toksik davranışlara ilişkin bazı önemli bulgular elde edildiği, toksik liderliğin örgütsel bağlamda anlaşılması ve önleyici tedbirler alınmasına ilişkin katkı sağlayacak bilgilere ulaşıldığı söylenebilir.

Araştırmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Çalışma ilk aşamada öncül bir araştırma olarak tasarımı olduğu için mülakat sayısı kısıtlı olmuştur. Bu sayı artırılmalıdır. Ayrıca farklı sektörlerden yapılacak mülakatlarla da desteklenmelidir. Bununla birlikte toksik liderlik davranışlarının çalışan performansını etkilemediğini gösteren araştırmalar da mevcuttur (Günsel, 2017). Böyle bir sonucu anlayabilmek için kültürel bağlamda çalışmalar ve araştırmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akbulut, D., ve Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı:betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Bhandarker, A. and S. Rai (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, (22)1,65-78.

- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S. and Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress?. *Journal of Applied Psychology*, 73:193-198.
- Campos, J. J., Campos, R. G., and Barrett, K. C. (1989). Emergent themes in the study of emotional development and emotion regulation. *Developmental psychology*, 25(3), 394.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Delice, M., ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Doriane, B. and Manon, D. (2013). Toxic leadership an understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders (Master thesis). Linnaeus University, School Of Business and Economics, Växjö.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Eriş, Y. ve K. Arun (2020). Liderin karanlık yüzü: toksik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1861-1877.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., and Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.
- Günsel, M. (2017). Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Hogan, R., and Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.
- Honer, F. and J. Burchell (2022). Toxic Leadership and Organizational Commitment in Faith-Based Healthcare Organizations. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal* 1(1): 16-36.
- Jäger, C., and Bartsch, A. (2006). Meta-emotions. *Grazer Philosophische Studien*, 73(1), 179-204.
- Karakaya, A. (2021). Toksik liderlik ve sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeyleri. *International Social Sciences Studies Journal*. 7(87), 3797-3804.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston, Harvard Business Publishing, 1-14

- Krasikova, D. V., Green, S. G., ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: a Theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Lipman-Blumen, J. (2005)a. The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3):1-40.
- Lipman-Blumen J. (2005)b. The allure of toxic leaders : why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them. Oxford University Press.
- Mergen, A. and M. F. Ozbilgin (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusion and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews* 23(1): 45-63.
- Morris Jr, J. A. (2019). Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership. Walden University (Dissertation)
- Ortega, A. C. (2017). Chapter 1 - what is leadership? What is toxic leadership? *Academic Libraries and Toxic Leadership*. A. C. Ortega, Chandos Publishing: 1-13.
- Orunbon, N. O., et al. (2022). Toxic Leadership, Teachers' Job Satisfaction and Organisational Commitment in Lagos State Tertiary Institutions, Nigeria. *Journal of Educational Sciences*, 1(1), 66-78.
- Pelletier, Kathie. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*. 6. 373-389.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Reid, K., Flowers, P., & Larkin, M. (2005). Exploring lived experience. *The Psychologist*, 18(1), 20–23
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.
- Salovey, P. and Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schmidt, A.A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, Maryland Üniversitesi, Maryland, College Park, ABD.
- Schmidt, A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment, dissertation. Doktora Tezi, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park, ABD.
- Schmidt, A. (2015). What is toxic leadership? <https://www.linkedin.com/pulse/what-toxic-leadership-Andrew-Schmidt-Phd>, (Erişim tarihi: 02.06.2022).

- Shaw, J. D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: the moderating role of positive affect. *The Journal of Social Psychology*, 139(2): 242-244.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. USA:Sage Publications.
- Weiss, H.M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18:1-24.
- Whicker, Marcia Lynn. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*, westport, VA: Quorum Books.
- Zaman, U., et al. (2022). At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 1-27. 10.1108/ECAM-08-2021-0755.
- Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 8(4), 2754-2766.

İŞLETMELERDE ÇEVRE YÖNETİMİ VE İNOVASYON: GÖRGÜL ÇALIŞMALARA YÖNELİK BİR SİSTEMATİK DERLEME

Remzi Gürer Gerçek

*Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi,
gurergercek@gmail.com*

Merve Gerçek

Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, merve.gercek@kocaeli.edu.tr

Özet

İşletmeler için son yıllarda giderek önemi artan kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre yönetimi konuları, örgütsel faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Çevre sorunlarının karmaşık ve dinamik doğası, çeşitli bilgi ve değerleri kucaklayan esnek ve şeffaf karar vermenin yanı sıra yeniliğe ve değişime açık olmayı da gerektirmektedir. Çevrenin korunması ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması için işletmeler farklı inovasyon yaklaşımlarını benimsemektedir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerde çevre yönetimi sistemleri ve yaklaşımlarının çeşitli inovasyon uygulamaları ile aralarındaki ilişkilerin, görgül çalışmalar çerçevesinde sistematik derleme yöntemi ile değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda “Web of Science” veritabanında “Social Science Citation Index” (SSCI) ve “Emerging Social Science Citation Index” (ESCI) endekslerinde yer alan dergilerde yayınlanan 31 görgül çalışma incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, çeşitli sektörlerde çevre yönetim sistemleri ve uygulamalarının farklı inovasyon yaklaşımları ile olumlu ilişkilere sahip olduğuna yönelik bulguların yazında yer aldığı belirlenmiştir. Araştırma bulguları çerçevesinde, çevre yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için farklı inovasyon çalışmaları ve inovasyon kültürünün yararlı olduğu görülmüştür. Ayrıca çevre odaklı inovasyon çalışmalarının, çevre yönetimi uygulamalarıyla birlikte örgütsel performansa ve sürdürülebilirliğe katkılarının olduğuna yönelik sonuçlar olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın, çevre yönetimi ve inovasyon arasındaki bağlantılara ışık tutarak, gelecek çalışmalara ve karar alıcılara faydalı bilgiler sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çevre Yönetimi, Yeşil Yönetim, İnovasyon.

1. Giriş

Çevre sorunları karmaşık, belirsiz, geniş ölçekli yapısıyla birden fazla çevre aktörünü etkilemektedir. Dolayısıyla bu etkilerin azaltılabilmesi için geleneksel kalıpların dışına çıkan farklı çözümlerin bulunması için bilinçli çabalar gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu yönüyle çevre sorunlarının

çözümlemesinde yenilikçi ve yaratıcı uygulamaların nasıl bir rol oynadığı uzun süredir araştırmalara konu olmaktadır.

Çevre yönetimi veya çevreye duyarlı/yeşil yönetim; *“sürdürülebilirlik, atık azaltma, sosyal sorumluluk ve sürekli öğrenme ve geliştirme yoluyla ve kuruluşun hedef ve stratejileriyle tamamen entegre olan çevresel hedef ve stratejileri benimseyerek rekabet avantajı elde etmek için kuruluş çapında yenilik uygulama süreci”* olarak tanımlanmaktadır (Haden, Hoyle ve John, 2009:1052). İşletmelerde çevre yönetiminin amacı, temel örgütsel faaliyetleri çevre kaygılarını göz önüne alarak devam ettirmek, işletmenin çevresel sürdürülebilirliğe destek olabilmesi için gerekli eylemlerde bulunabilmesini sağlayabilmektir.

İşletmeler proaktif çevre stratejileri kullanarak çevreye zararlı üretim süreçlerini ortadan kaldırabilir, mevcut ürün sistemlerini yeniden tasarlayabilir ve daha düşük maliyete sahip yeni ürünler geliştirebilir (Hart, 1995). Dolayısıyla inovasyon çalışmaları, çevre yönetimini olumlu etkileme potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda sürdürülebilirliğin giderek hayati bir konu olmaya başladığı günümüzde, işletmelerdeki çevre yönetimi uygulamaları ile inovasyon yaklaşımları arasındaki ilişkiyi ele alan görgül çalışmalarını sistematik derleme yöntemiyle incelemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Yapılan bu inceleme sonucunda “çevreye duyarlı yönetim (environmental management)”, “çevre yönetimi (environment management)”, “yeşil yönetim (green management)” başlıkları altında işletmelerde bulunan sistemler ve uygulamalar ile farklı perspektiflerden inovasyon uygulamaları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması düşünülmüştür.

2. Kavramsal Çerçeve

Çok sayıda işletme, enerji tüketimini azaltmak, tüketicilerine yeşil ürün veya teknolojiler önermek ve ekolojik ayak izlerini en aza indirmek için çevre düzenlemelerinin çok ötesine geçen çevresel uygulamaları hayata geçirmiştir. Bu amaçla işletmeler, doğal çevre üzerindeki etkilerini en aza indirmek amacıyla teknik ve organizasyonel faaliyetlerinde değişime gitmiştir (Cramer, 1998). Çevre için tehlike oluşturan herhangi bir ürün, hizmet veya uygulamayı daha “yeşil” hale getirebilmek için yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur.

İnovasyon, bir işletmenin kültür, iletişim ve yaratıcılığı teşvik etme gibi alanlarda örgütsel kaynakların ve yeteneklerin nasıl etkileşime geçtiğine bağlı olarak gelişmektedir (Carlborg vd., 2014). Ayrıca örgütsel kaynaklar ve yeteneklerin etkileşimi çevre yönetimini ilgilendiren uygulamaların gelişiminde de rol oynamaktadır (Gallagher vd., 2018). İnovasyonun, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu olarak sınıfta ele alındığı görülmektedir. Çevre yönetimi söz konusu olduğunda “çevre inovasyonu (environment innovation)”, “yeşil inovasyon (green innovation)” veya “eko-inovasyon (eco-innovation)” kavramlarının da yazında bulunduğu görülmektedir.

Çevre yönetimi konusunda yapılan farklı derleme çalışmaları bulunmaktadır. Reed'in (2008) çalışması, çevre yönetimi ve paydaş katılımı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaları inceleyerek bu konuda kuramsal altyapı oluşturmaya çalışmıştır. Yazar, paydaş katılımının güçlendirme, eşitlik, güven ve öğrenmeyi vurgulayan bir felsefeyle desteklenmesi gerektiğini, bu yaklaşımın çevre yönetimine olumlu etkilerinin olacağını öne sürmüştür. Haden, Hoyle ve John'un (2009) çalışmasında, çevreye duyarlı/yeşil yönetimi kapsamlı bir şekilde tanımlayabilmek için mevcut yazın tarihsel, sürdürülebilirlik ve güncel uygulamalar açısından kuramsal olarak incelenmiştir. Keşfedici yazın taraması yöntemini benimseyen bu çalışmada sistematik bir şekilde çevreye duyarlı/yeşil yönetimin kapsamı sistematik bir biçimde ortaya koyulmuştur. Molina-Azorin, Clacer-Cortes, Lopez-Gamero ve Tari'nin (2009) çalışmasında, yeşil yönetimin finansal performans üzerindeki etkisini analiz eden çalışmaların literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışmada toplam 31 incelenmiş, çevre yönetimi ve örgütsel performans arasında ilişkiler bulunduğu ancak bu ilişkilerin dolaylı olabileceği ifade edilmiştir. Benzer şekilde Albertini (2013), 52 çalışmaya dayanan meta-analiz çalışmasında çevre yönetimi ve finansal performans arasında olumlu ilişkilerin bulunduğunu ancak bölgesel ve sektörel farklılıklara göre bu ilişkinin farklılaşabileceği sonucuna varmıştır. Ferreira, Moulang ve Hendro'nun (2009) çalışmasında çevre yönetimi kapsamında çevreye duyarlı muhasebe uygulamalarının süreç inovasyonu ile ilişkili olduğu ve çevresel performansı geliştirdiği belirlenmiştir. Bu çalışmada ise çevre yönetimi ile inovasyon arasındaki ilişkilerin araştırıldığı makalelerin incelenmesi ve bu iki kavram arasındaki ilişkilere ışık tutulması amaçlanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırma Stratejisi ve Örneklem

Araştırmanın amacı, çevre yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkilerin incelendiği makale türündeki çalışmaların incelenmesidir. Bu amaçla çalışmada sistematik derleme yöntemi benimsenmiştir. Sistematik bir derleme, herhangi bir konuyla ilgili çalışmayı tanımlamak ve değerlendirmek için belirli yöntemler kullanılarak bir konudaki kanıtların bilimsel bir sentezini yapmayı amaçlar. Bu çalışmada sistematik derleme sürecinde PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis; Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, ve The PRISMA Group, 2009) protokolü izlenmiştir. Bu protokol sistematik derleme çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bir araçtır. Bu protokolün amacı sistematik derleme ve meta-analiz araştırmalarında sistematik bir ana hat çizebilmek için kullanışlı bir araç olarak yazarlara yol göstermesidir (Karaçam, 2013). PRISMA protokolüne göre sırasıyla izlenen adımlar şunlardır: Belirleme (Veritabanı arama-ilk arama (n=77)); Tarama (Kriterlere uymayan kayıtların elenmesi (n=42)); Geçerlilik (Değerlendirme için geçerli sayılanların belirlenmesi (n=31)); Araştırma kapsamına dahil etme ve incelemeye başlama. Bu aşamalarda ilk önce veri tabanında ilk arama gerçekleştirilmiştir. Kullanılan veri tabanı sosyal

bilimlerde derleme çalışmalarında sıkça kullanılan ve saygın bilimsel çalışmaların yer aldığı Web of Science (WoS) veri tabanıdır. WoS'ta İlk arama veya tarama süreci mümkün olan en geniş yayın yakalamasını sağlamak için aşağıdaki arama terimleri kullanılmıştır:

“(TI=("environment* management") AND TI=("innovation*")) OR (TI=("environment* management") AND AB=("innovation*")) OR (TI=("environment* management") AND TS=("innovation*")) OR (TI=("green* management") AND TI=("innovation*")) OR (TI=("green* management") AND AB=("innovation*")) OR (TI=("green* management") AND TS=("innovation*"))”

İlk arama sonucunda elde edilen çalışmalar arasından, SSCI ve ESCI endekslerinde taranan, İngilizce ve Türkçe dillerinde yayınlanmış, makale türünde çalışmalar araştırma kapsamına alınmıştır. Kavramsal çalışmalar, kitap bölümleri, bildirimleri, diğer dillerdeki yayınlar kapsam dışı bırakılmıştır. Veri tabanı araması sonucunda ulaşılan 73 makale arasında söz konusu kriterlere uyan 42 makale bulunmuştur. Bu çalışmalar arasında değerlendirme amacıyla erişilebilenler belirlenmiş ve toplam 31 makale nihai incelemeye dahil edilmiştir.

4. Bulgular

Bulguların özetlenmesinde Molina-Azorin vd. (2009) ve Hoye ve Kappelides (2020)'in sistematik derleme çalışmalarında benimsediği sınıflandırmadan yararlanılmıştır. Araştırma kapsamına alınan makaleler, araştırmanın amacı, örnekleme oluşturan işletmelerin sayısı ve buldukları sektör, araştırmanın yapıldığı ülke, çalışmada kullanılan veri toplama aracı veya verilerin türü ile bulgular bağlamında incelenmiştir.

Tablo 1: Sistematik derleme sürecine alınan çalışmalara ilişkin bilgiler

No	Yazar(lar)	Çalışmanın Amacı	Örnekleme	Ülke	Araştırmada kullanılan veri toplama aracı veya veriler	Bulgular
1	Amores-Salvado, Martin-de Castro ve Navas-Lopez (2015)	Çevre yönetim sistemleri ile çevresel yenilik yetenekleri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkinin firma performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi	100'den fazla çalışanı olan metal sektöründeki işletmelerde çalışanlar (n=157)	İspanya	Anket formu	Çevre yönetim sistemlerinin, çevresel ürün yeniliği ile firma pazar performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
2	Andersen (2022)	Girişimcilik, yeşil sürdürülebilirlik yönelimi ve yeşil inovasyon arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Küçük ölçekli üretim işletmelerinde çalışanlar (n=303)	İsveç	Anket formu	Girişimcilik yönelimi ve çevresel sürdürülebilirlik yönelimi olmak üzere iki dikkatli bakış açısının yeşil ürün inovasyonunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.
3	Batle, Orfila-Sintes ve Moon (2018)	Konaklama sektöründe çevreye duyarlı yönetim ve sürdürülebilirlik ilişkisinin incelenmesi	Mayorka'daki Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük bir otel zincirinin sahipleri (n=10)	Mayorka	Yapılandırılmış soru formu	Çalışma, sosyal ve ekonomik kaygıların yanı sıra çevresel ilkelerin benimsenmesinin sistemik bir yaklaşıma yol açabileceğini ve bu çalışmaların daha sağlam bir sürdürülebilirlik modeli olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.
4	Chen ve Wang (2022)	Çevre yönetimi sertifikasının kurumsal performansın ve sosyal sorumluluk performansının iyileştirilmesini teşvik edip	Farklı sektörlerden işletmeler (n=342, 365, 405, 481, 584, 693)	Çin	GEM (China's Growth Enterprises Market)'de işlem gören işletmelere	Çevre yönetiminin, yeşil inovasyonun aracı değişkeni aracılığıyla ekonomik performansı etkilediği ve uzun vadeli performans üzerinde daha belirgin bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

		edemeyeceğinin incelenmesi			ilişkin panel veri seti (2012-2018)	
5	Da Rosa, Lunkes ve Mendes (2020)	Çevre yönetiminin ve çevre yönetim tekniklerinin enerji ve su tüketimini azaltmada ürün ve süreçlerin inovasyonunun etkilerinin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmeler (n=55)	Brezilya	Faaliyet verileri (PINTEC 2017)	Çevre yönetim tekniklerinin, özellikle ürün yeniliğini destekleyen endüstrilerde süreç yeniliği ile etkileşime girdiğini ve süreç yeniliğinin su ve enerji tüketiminde bir azalmaya yol açtığı görülmüştür.
6	Dai, Cantor ve Montabon (2015)	Rakip firmaların yeşil başarı algısının, yeşil tedarik zinciri yoluyla çevresel inovasyonu sürdürme ve üretme konusunda nasıl etkilediğinin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmeler (n=203)	ABD	Anket formu	İşletmelerin çevre yönetimi faaliyetlerinde rakiplerinin başarısından gelen baskı nedeniyle entegrasyon faaliyetlerini sürdürmek için yeşil tedarik zinciri eylemi gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.
7	Fronder, Horbach ve Rennings (2008)	Çevreye duyarlı yönetim ve inovasyon arası ilişkilerin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmeler (n=899)	Almanya	Anket formu	Yenilikçi davranışın çevre politikaları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.
8	Hadj (2020)	Küçük ve orta ölçekli işletmelerinin sorumluluk inovasyonunu ve rekabet gücünü artırmada kurumsal sosyal sorumluluğun oynadığı rolünün incelenmesi.	Küçük ve orta ölçekli işletme çalışanları (n=131)	Kuzey Afrika	Anket formu	Kurumsal sosyal sorumluluk, çevre yönetimi ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet gücü arasındaki ilişki inovasyonun aracı etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir.
9	Hamdun, Jabbour ve Othman (2018)	Kalite ve çevre yönetiminin işletmelerde inovasyon üzerindeki ortak etkilerinde bilgi transferinin rolünün incelenmesi.	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar (n=123)	Tunus	Anket formu	Bilgi transferinin, kalite ve çevre yönetiminin inovasyon üzerindeki birleşik etkisinde olumlu bir rolü olduğu belirlenmiştir.
10	Hao, Rasul, Bhatti, Hassan, Ahmed ve Asghar (2021)	Teknolojik inovasyon ve çevre yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmeler (n=25)	Asya ülkeleri	Faaliyet verileri (patentler, ticari marka başvuruları vb.) (STRIPAT 1998-2019)	Asya ülkelerinde teknolojik inovasyonun çevre yönetimi ile ilişkili olduğu ve çevre kirliliğini azaltma potansiyeli olduğu belirlenmiştir.
11	Kahn, Li ve Sampene (2022)	Yeşil inovasyon ve yeşil yönetim aracılığıyla çevresel performansın geliştirilmesinin incelenmesi	KOBİ'lerde çalışanlar (n=328)	Çin	Anket formu	Yeşil yönetim uygulamaları ve çevresel inovasyon arasındaki ilişki kurumsal sosyal sorumluluğun aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.
12	Kang ve He (2018)	Kurumsal aktörlerin çevre yönetim sistemleri üzerindeki etkisinde çevresel inovasyon becerisinin aracı etkisinin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmelerde çalışanlar (n=132)	Çin	Anket formu	Hem çevresel yönelimin hem de inovasyon yeteneğinin, kurumsal güçlerin firmanın çevre yönetim sistemi üzerindeki etkisini yumuşattığı belirlenmiştir.
13	Li, Tang ve Jiang (2019)	Çevre düzenlemesinin düzenleyici rolünü göz önünde bulundurarak, çevre yönetim sistemlerinin kurumsal yeşil inovasyonu etkileyip etkilemediğinin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmeler (n=297)	Çin	Çevre yönetim sistemini benimseyen işletmelere ilişkin veriler (2008-2012)	Çevre yönetim sistemlerinin kurumsal yeşil inovasyonla önemli ölçüde pozitif bir ilişki içinde olduğu ve çevre düzenlemesinin bu ilişkiyi güçlendirdiğini belirlenmiştir.
14	Lin, Chang ve Perng (2020)	Yeşil inovasyon perspektifinden çevresel yönetim ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmelerde çalışanlar (n=384)	Çin	Anket formu	Çevre yönetiminin yeşil inovasyon, yeşil inovasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur.
15	Lopez-Gamero, Molina-Azorin, Pertusa-Ortega (2022)	Çeviklik, inovasyon, çevre yönetimi ve rekabetçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Konaklama işletmelerinde çalışanlar (n=365)	İspanya	Anket formu	Çevikliğin ve yeniliğin çevre yönetimini olumlu yönde etkilediği, çevikliğin yeniliği olumlu yönde etkilediği ve çevikliğin inovasyon yoluyla dolaylı olarak çevre yönetimini etkilediği görülmüştür.
16	Ma, Pou ve Han (2018)	Yeşil yönetim inovasyonunu hangi faktörlerin teşvik ettiğini ve yeşil yönetim inovasyonunun örgütsel performansını nasıl etkileyebileceğinin incelenmesi	Maden sektöründeki işletmelerde çalışanlar (n=276)	Çin	Anket formu	Yeşil yönetim inovasyonunun örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

17	Mahmud, Soetanto ve Jack (2020)	Çevresel yönetim ve ürün inovasyonu arasındaki ilişkilerde dinamik yeteneğin aracı rolünün incelenmesi	Küçük işletmelerdeki yöneticiler (n=106)	İngiltere	Anket formu	Çevre yönetimi uygulamasının ürün kullanımı ve ürün keşfi üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü yeteneğin (dynamic capability) çevre yönetimi ve ürün keşfi arasındaki ilişkiyi olumlu etkilediği belirlenmiştir.
18	Naruethar adhol, Srisathan, ve Ketkaew (2021)	Eko-inovasyonun yeşil yönetime etkilerinin incelenmesi	Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlar (n=636)	Tayvan	Anket formu	Yeşil yönetim uygulamalarının açık inovasyon ve eko-inovasyona önemli faydalar sağladığı görülmüştür.
19	Pekovic ve Bouziri (2021)	Çevresel yönetim uygulamaları inovasyon engelleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Üretim işletmeleri (n= 1042, 1014, 665)	Fransa	Ulusal araştırma verileri (the Community Innovation Survey (CIS, 2004–2006), the Annual Firm Survey (EAE, 2003) and the Industry Investment in Environmental Protection Survey (ANTIPOL, 2004))	Çevre yönetimi uygulamalarının benimsenmesinin inovasyonun önündeki maliyet ve bilgi engellerini önemli ölçüde azalttığını, ancak pazar engelleri üzerinde önemli bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.
20	Pekovic, Rolland ve Gatignon (2016)	İşletmelerin çevresel yönetim uygulamalarına uyumunda müşteri yönelimi ve örgütsel inovasyonun etkilerinin incelenmesi	Farklı sektörlerden işletmelerde çalışanlar (n=14384)	Fransa	Anket formu	Müşteri bilgi işleme, değerler ve normların çevre yönetimi uygulamalarının benimsenmesine doğrudan katkıda bulunduğu görülmüştür.
21	Sari, Pratadina ve Sanusi (2021)	Çevre yönetimi muhasebesinin örgütsel performans üzerindeki etkisini ve süreç yeniliğinin çevre yönetimi muhasebesi ile örgütsel performans arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin incelenmesi	Üretim işletmeleri (n=118)	Endonezya	Anket formu	Çevre yönetimi muhasebesinin uygulanmasının, örgütsel performans üzerinde olumlu bir etki yaptığı görülmüştür.
22	Severo , de Guimaraes ve Dorion (2017)	Çevre yönetimi yapılarını göz önünde bulundurarak, sürdürülebilir ürün yeniliği koşulları arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Farklı büyüklüklerdeki işletmelerde çalışanlar (n= 1207)	Brezilya	Anket formu	Hem temiz üretimin hem de çevre yönetiminin sürdürülebilir ürün inovasyonu başarısını olumlu yönde etkilediğini belirlenmiştir.
23	Sharif, Yousaf ve Gantulga (2022)	Yeşil yönetim ve inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Konaklama işletmelerinde çalışanlar (n=401)	Pakistan	Anket formu	Yeşil süreçlerin yeşil inovasyonla olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür.
24	Shou, Zou, Xiao ve Gao (2016)	Yeşil yönetimin radikal ürün inovasyonunu artımlı ürün inovasyonundan daha fazla teşvik edip etmediğinin ve yeşil yönetim ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkide yer alan temel kurumsal mekanizmaları incelenmesi.	Farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışanlar (n=303)	Çin	Anket formu	Yeşil yönetimin ürün inovasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.
25	Tseng, Chang ve Chen (2021)	Stratejik yönelimi (müşteri, rakip ve yenilik yönelimi) ile eko-inovasyon arasındaki ilişkide çevre yönetim sistemlerinin aracı rolünün incelenmesi	Üretim işletmeleri (n=142)	Tayvan	Anket formu	Stratejik yönelimin çevre yönetim sistemlerini, çevre yönetim sistemlerinin eko-inovasyonu etkilediği görülmüştür. Stratejik yönelim ile eko-inovasyon arasındaki ilişkide çevre yönetim sisteminin aracı rolünün olduğunu belirlenmiştir.
26	Wagner (2007)	Çevresel inovasyon, çevre yönetimi ve patentleme arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Alman üretim işletmelerinde çalışanları (n=342)	Almanya	Anket formu ve patent başvuru verileri	Çevresel inovasyonun patent verileri kullanılarak anlamlı bir şekilde tanımlanabileceği belirlenmiştir.
27	Wagner (2009)	Çevresel yönetim sistemlerinin, çevresel etkileri azaltmaya yönelik yönetimsel faaliyetlerin,	Farklı sektörlerden işletmeler (n=2100)	Avrupa Ülkeleri	"Avrupa İş Ortamı Barometresi 2001/2002"	Çalışma, çevre yönetim sistemlerinin süreç yenilikleri ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

		çevresel yenilikleri ile arasındaki ilişkilerin incelenmesi.			araştırması sırasında toplanan veriler	
28	Wu, Wu ve Fan (2022)	Yeşil ürün ve süreç inovasyonunun Çin otomobil endüstrisinin 2019 koronavirüs hastalığı (COVID-19) sırasında rekabet avantajları üzerindeki etkisinin incelenmesi	Otomotiv sektöründeki işletmelerde çalışanlar (n=300)	Çin	Anket formu	Yeşil ürün inovasyonunun kurumsal avantajlar üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ve yeşil süreç yeniliğinin de kurumsal avantajlar üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
29	Yan ve Zhang (2021)	Yeşil inovasyon, çevre yönetimi, çevresel performans ve bir firmanın değeri arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Enerji işletmeleri (n=550)	Çin	2011-2017 arası borsada (Guidelines for Industry Classification of Listed Companies) işlem gören işletmelerin finansal oranları	Yeşil inovasyon ve çevre yönetiminin kurumsal çevresel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve yeşil inovasyonun çevre yönetimi ile çevresel performans arasında aracı rol oynadığı belirlenmiştir.
30	Yang, Han, Zhou ve Yuan (2015)	Çevre yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri entegrasyonu, tedarik zinciri bilgi paylaşımı ve teknolojik yenilik performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi.	Üretim işletmeleri (n=112)	Çin	Anket formu	Çevresel yönetim uygulamalarının teknolojik yenilik performansı üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve tedarik zinciri entegrasyonunun ilişki üzerinde düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir.
31	Zhang ve Ma (2021)	Yeşil yönetimin finansal performans üzerindeki etkisinde yeşil inovasyonun rolünün incelenmesi	Farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışanlar (n=246)	Çin	Anket formu	Çevresel yönetimin finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu; yeşil inovasyonun bu etkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.
*n=örnek sayısı						

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre çevre yönetimi ve inovasyon ilişkisini konu edinen çalışmaların 3 tanesinin 2010 yılından önce, 11 tanesinin 2015-2019 yılları arasında, 4 tanesinin 2020, 7 tanesinin 2021 ve 6 tanesinin 2022 yılından önce yapılmış olduğu görülmüştür. Bu bağlamda iki kavram arası ilişkiye olan ilginin son dönemlerde arttığı düşünülebilir. Çalışmalar yapıldığı ülkelere arasında ABD (1), Almanya (2), Asya ülkeleri (1), Avrupa ülkeleri (1), Brezilya (2), Çin (11), Endonezya (1), Fransa (2), İngiltere (1), İspanya (2), İsveç (1), Kuzey Afrika (1), Mayorka (1), Pakistan (1), Tayvan (1) ve Tunus (1) bulunmaktadır. En çok çalışmanın Çin’de yapılmış olduğu belirlenmiştir. Bu durum, Çin’de yirmi yılı aşkın süredir devam eden ekonomik büyüme perspektifinden işletmelerin çevreye verdiği zarar bağlı olarak sorunların artmış olduğunu düşündürebilir. Sektör temelinde yapılan değerlendirmede, çoğu çalışmanın birbirinden farklı sektörlerden işletmeleri bir arada ele aldığı görülmüştür. Çalışmaların 22 tanesinde anket formu aracılığıyla veri toplanmış, diğerlerinde ise çeşitli ülkelerin panel veri setleri kullanılmıştır.

Yapılan araştırmalarda çevre yönetimi ve inovasyon ilişkisinin ele alınış biçiminin farklı olduğu görülmüştür. Bazı çalışmalar çevre yönetimi ile ilgili doğrudan değişkenleri ele alırken bazıları çevre yönetim sistemini bir bakış açısı olarak ele alarak “yeşil sürdürülebilirlik yönelimi” gibi kavramları incelemiştir (Andersen, 2022). Ayrıca bulgular, çevre yönetimi ve inovasyon arası ilişkiye ek olarak çevresel performans ve “örgütsel performansın da araştırılmış olduğunu ortaya koymuştur. Daha açık

bir ifade ile bazı çalışmalarda çevre yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkinin performans üzerindeki etkileri de araştırılmış ve olumlu etkilerin bulunduğu belirlenmiştir.

Yapılan sistematik derleme sonucunda çevre yönetimi, çevreye duyarlı yönetim ve yeşil yönetim kavramlarıyla inovasyon arasındaki ilişkilere yönelik ilginin son beş yılda arttığı, ancak özellikle çevre yönetim kavramının farklı kullanımlarının olduğu yorumu yapılabilir. Bazı çalışmalarda çevre yönetimi sistemlerinin, bazılarında uygulamaların ele alındığı görülmüştür. İnovasyon bağlamında ise farklı inovasyon sınıflandırmalarının temel alındığı belirlenmiştir. Çalışmalarda ele alınan çevre Yönetimi kavramları arasında, çevre yönetim sistemleri, çevresel girişimcilik, çevresel sürdürülebilirlik farkındalığı, çevre yönetimi muhasebesi, yeşil yönetim uygulamaları bulunmaktadır. Çalışmalarda ele alınan inovasyon kavramları arasında inovasyon, yeşil ürün inovasyonu, yeşil inovasyon, ürün inovasyonu, yeşil tedarik zinciri inovasyonu, inovatif (yenilikçi) çalışan davranışı, teknolojik inovasyon, çeviklik (agility), eko-inovasyon, süreç inovasyonu yer almaktadır.

Yapılan inceleme sonucunda çevre yönetimi sistemleri/uygulamalarının inovasyon üzerindeki etkileri, inovasyonun çevre yönetim/sistemleri üzerindeki etkileri ve çevre yönetiminin finansal/örgütsel/çevresel performans üzerindeki etkisinde inovasyonun aracı veya düzenleyici rolleri gibi farklı araştırma modellerinin denenmiş olduğu görülmüştür. Bu bağlamda genel olarak iki kavram arasında araştırılmaya değer olumlu bir bağlantı olduğu ve olumlu ilişkiler bulunmakla birlikte, farklı bağlamlarda bu ilişkinin yönünün değişkenlik gösterebileceği yorumu yapılabilir. Araştırma bulguları çerçevesinde, çevre yönetimi uygulamalarının başarılı ilerleyebilmesi için farklı inovasyon çalışmaları ve inovasyon kültürünün yararlı olduğu, özellikle çevre bağlamında yapılan inovasyon çalışmalarının da çevre yönetimi uygulamalarıyla birlikte örgütsel performansa ve sürdürülebilirliğe değerli katkılarının olduğu söylenebilir.

İşletmelerde sürdürülebilirliği sağlayabilmek için mevcut faaliyetlerin çevre dostu hale getirilmesi yönünde yenilikçiliği destekleyen çalışmalar yapılması ve sürdürülebilirlik anlayışının egemen olduğu bir örgüt atmosferinin yaratılması önerilebilir. Katılımcılık iklimi ve inovasyon iklimi oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir. İşletmelerde, ürün, hizmet ve süreçlerde yenilik ve iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için gerekli bilgi beceri ve yeteneklerin örgüte kazandırılabilmesi için işe alım, eğitim-geliştirme, performans ve ödüllendirme gibi İKY süreçleri temelinde sistematik çalışmalar yürütülmesi önerilebilir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında yalnızca tek bir veri tabanında yer alan çalışmaların incelenmesi yer almaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı veri tabanlarında tarama yapılması önerilebilir. Ayrıca yapılan çalışmalar içinde kitap bölümleri, bildiriler, kuramsal çalışmalar, diğer dillerdeki çalışmalar yer almamıştır. Ek olarak araştırma kapsamına giren makalelerde çevresel yönetim ve inovasyonun farklı perspektiflerden ele alındığı görülmüş, araştırmanın bulguları iki kavram arasındaki genel

ilişkiye odaklı olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, gelecek çalışmalarda çevre yönetimi ile ürün ve süreç inovasyonu veya eko-inovasyon sınıflandırması altında inovasyonun farklı türleri bağlamında bir inceleme yapılması önerilebilir. Türkiye’de çevre yönetim sistemleri kapsamındaki uygulamalar, inovasyon türleri bağlamında incelenmesi önerilebilir. Sektörel kıyaslamalar uygulamacılara yararlı veriler sunabilir. Farklı veri tabanlarından elde edilecek verilerle analiz yinelenabilir. Bu konuda meta-analiz yapılması, çevre yönetim sistemleri ve inovasyon arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, 26(4), 431-457.
- Andersén, J. (2022). An Attention-Based View on Environmental Management: The Influence of Entrepreneurial Orientation, Environmental Sustainability Orientation, and Competitive Intensity on Green Product Innovation in Swedish Small Manufacturing Firms. *Organization & Environment*, 1-26.
- Carlborg, P., Kindström, D., and Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373–398.
- Cramer, J. (1998). Environmental management: From “fit” to “stretch”. *Business Strategy and the Environment*, 7, 162-172.
- Gallagher, V. C., Hrivnak, M. W., Valcea, S., Mahoney, C. B., and LaWong, D.(2018). A comprehensive three-dimensional sustainability measure: The ‘missing P’ of ‘people’—A vital stakeholder in sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 772–787
- Haden, S. S. P., Oyler, J. D., and Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision*, 7, 1041—1055.
- Hart, S. (1995), “A natural resource-based view of the firm”, *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Hoye, R., and Kappelides, P. (2021). The psychological contract and volunteering: A systematic review. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 665-691.
- Karaçam, Z. (2013). Sistematik derleme metodolojisi: Sistematik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(1), 26-33.

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., and PRISMA Group*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., and Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*. 7, 180-1100.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431.

MUTLULUK VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Doç. Dr. Ebru TOLAY

Dokuz Eylül Üniversitesi, ebru.tolay@deu.edu.tr

Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, evrim.akyol@ikcu.edu.tr

Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi, olca.surgevil@deu.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, literatürde çalışanların mutlulukları ile İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarını ilişkilendiren yayınların bibliyometrik analizini gerçekleştirerek bu spesifik alanın genel bir görünümünü yansıtmaktır. Bu amaç doğrultusunda Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan ve başlığında, anahtar kelimelerinde ve özetinde “mutluluk” ve “insan kaynakları” sözcükleri geçen yayınlar taranmış ve 111 çalışmaya ulaşılmıştır. WoS analiz araçları ve VOSviewer yazılımı ile yapılan analizler sonucunda, araştırmanın örneklemini oluşturan çalışmaların 21 yıla dağıldığı; gerek çalışma sayısının gerekse atıf sayısının artış eğilimi gösterdiği ve 2020-2021 yıllarında bu artışın maksimum düzeye ulaştığı saptanmıştır. Alanda en fazla atıf alan (en etkili) çalışma Nebraska Üniversitesi’nden *Fred Luthans*’a (2002) (662 atıf) aittir. Konu ile ilgili en verimli (en fazla çalışma yayınlayan) yazar Valencia Üniversitesi’nden *Andres Salas-Vallina* (6 çalışma) iken en verimli ülke ABD ve İspanya’dır (16 yayın). Alandaki en verimli dergi ise *International Journal of Human Resource Management*’tır. Ortak kelime analizi sonucunda, *İnsan Kaynakları Yönetimi* ve *Mutluluk* kavramları ile birlikte en sık incelenen anahtar sözcükler *iyi oluş, iş doyumu, işe adanmışlık, pozitif psikoloji, yaşam doyumu, kurumsal sosyal sorumluluk, performans, örgütsel adalet, COVID-19, sağlık, liderlik* ve *verimlilik* olmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Mutluluk, İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları, Bibliyometrik Analiz*

1. Giriş

Birçok farklı tanımı yapılan ve göreceli bir kavram olan *mutluluk*, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğüne göre; “bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu” ve “saadet” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Mutluluk ayrıca, «çoğunlukla pozitif ve daha az negatif duygulanım deneyimi yaşamak ve bir bütün olarak yaşamdan hoşnut olmak» şeklinde de

ifade edilebilmektedir (Myers ve Diener, 1995). Bunların yanı sıra, söz konusu kavramın tanımı üzerinde ortak bir görüş mevcut olmamakla birlikte, felsefe ve pozitif psikoloji alanlarının bu tartışmalarda önemli bir rolü bulunmaktadır (Moccia, 2016: 143). Bu bağlamda felsefi tartışmalar, ‘insanın nihai yaşam amacının mutluluk olduğu’ ya da ‘sadece mutluluk olmaması gerektiği’ ile ‘mutluluğun bir sonuç veya bir süreç olduğu’ yönündeki görüşler etrafında şekillenmektedir (Fisher, 2010: 384). Söz konusu iki görüşten hedonik yaklaşım, mutluluğu, zevk ve rahatlık arama ile eş değer görürken; eudaimonik yaklaşım ise, mutluluğu, bireyin kendisini en iyi şekilde geliştirme arayışı ile ilişkilendirerek açıklamaktadır (Lin ve Chan, 2020: 1) Hedonik yaklaşım ayrıca, ‘öznel iyi oluş’ ile de ifade edilmekte ve öznel iyi oluşun da ‘yaşam doyumu’ (ilişkiler, sağlık, iş ve boş zaman aktiviteleri açısından) ve ‘duygu dengesi’ (olumlu duyguların çok, olumsuz duyguların az oluşu) şeklinde iki temel boyutu olduğu belirtilmektedir (Diener, 1984). Bu çerçevede bazı yazarların, tanımlanması zor ve karmaşık olan “mutluluk” kavramının yerine, daha kolay baş edilebilir bir kavram olarak “öznel iyi oluş” kavramını kullanmayı tercih ettiği görülmektedir (Moccia, 2016: 143). Bazı yazarlar da mutluluğu “psikolojik iyi oluş” ile eş tutmaktadır (Wright ve Cropanzano, 2007). Sözü edilen kavramlar, pozitif psikoloji alanından (Luthans, 2002; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) beslenmektedir.

Örgütsel Davranış bakış açısıyla incelendiğinde ise bireylerin mutluluk düzeylerinin, iş performansını olumlu etkilediği bilinmektedir (Van de Voorde vd., 2012; Huang vd. 2016; Hsiao vd., 2015). Nitekim ulaşılmak istenen nihai sonucun çalışanların iyi oluş düzeylerini, mutluluklarını ve performansını arttırmak (Moccia, 2016: 143) olduğu düşünüldüğünde, bireylerin özel ve iş yaşamlarında mutlu olmalarını sağlayacak koşulları (Luthans, 2002), birey ve örgüt düzeyinde tartışmak ve anlamak önem kazanmıştır. Bireylerin çalışma yaşamındaki mutluluklarının artırılmasında örgüt düzeyindeki tartışmalar ve özellikle İK geliştirme uygulamaları (Guest, 2017; Roberts vd., 2005) kritik bir rol üstlenmektedir.

Pandemi dönemi ve sonrasındaki koşullar da, mutluluk ile İK faaliyetleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek açısından önemli görülmektedir. Bu süreçte artan mutsuzluk ile başa çıkılmasında kendi kendini motive edebilen bir kişilik yapısının etkili olduğu (Kawalya vd., 2021) ve sağlık ile bilgi ve iletişim odaklı İK uygulamalarının ön plana çıktığı (Günther vd., 2022) yönündeki bulgular, konunun önümüzdeki yıllarda da kıymetini koruyacağını gösterebilmektedir.

Bu çalışma, mutluluk olgusu ile İK uygulamalarını bir arada ele alan yayınlar üzerinden bibliyometrik bir analiz yapılmasını; böylece son yıllarda önemi artan mutluluk konusunun örgütsel alandaki yerine dair genel bir görünüm sunmayı ve gelecekte yapılacak araştırmalar için bir alt yapı oluşturmayı amaçlamaktadır. Literatürde mutluluk ve İK konularını birlikte ele alan yayınlarla ilgili kapsamlı bir

bibliyometrik analiz çalışmasına rastlanmamış olmasının, söz konusu çalışmanın önemini artırdığı düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı, çalışanların mutlulukları ile İK uygulamalarını birlikte değerlendiren literatürü incelemek ve bibliyometrik analizlerle alanın haritasını ortaya çıkarmaktır. Bu amaca uygun olarak araştırmada cevap aranacak sorular şunlardır:

1. Mutluluk-İK uygulamaları ile ilgili çalışmaların yıllara ve ülkelere göre dağılımı nasıldır?
2. Alandaki en verimli (en fazla çalışma yayınlayan) ve en etkili (en fazla atıf alan) yazarlar kimlerdir?
3. Konu hakkında en verimli (en fazla çalışmanın yayınlandığı) dergiler hangileridir?
4. Alandaki en etkili (en fazla atıf alan) mutluluk-İK çalışmaları hangileridir?
5. Mutluluk-İK uygulamaları ile ilgili çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimeler nelerdir?

Veri seti, Web of Science (WoS) veri tabanından 25 Temmuz 2022 tarihinde elde edilmiştir. Arama süreci, konu başlığı (topic) seçeneğine göre gerçekleştirilmiş; “happiness” and “human resource” sözcüklerini içeren 111 yayına erişim sağlanabilmiştir. Araştırmada WoS analiz araçlarının yanı sıra VOSviewer 1.6.18 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada, *atıf analizi* ve *ortak kelime analizi* olmak üzere iki temel bibliyometrik analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

3. Bulgular

Yıllara göre yapılan taramada 111 adet çalışmanın 21 yıla dağıldığı gözlemlenmiştir. Konu ile ilgili ilk çalışmanın, 2002 yılında Fred Luthans tarafından kaleme alındığı görülmektedir. “*Pozitif Örgütsel Davranış: Psikolojik Güçlü Yönleri Geliştirme ve Yönetme*” ismini taşıyan makale, *Academy of Management Perspectives* dergisinde yayınlanmıştır. Tablo 1’de mutluluk ve İK ile ilgili çalışmaların yıllara göre dağılımları, yayın sayıları ve yüzdeleri gösterilmektedir.

Tablo 1: Yıllara göre Dağılım*

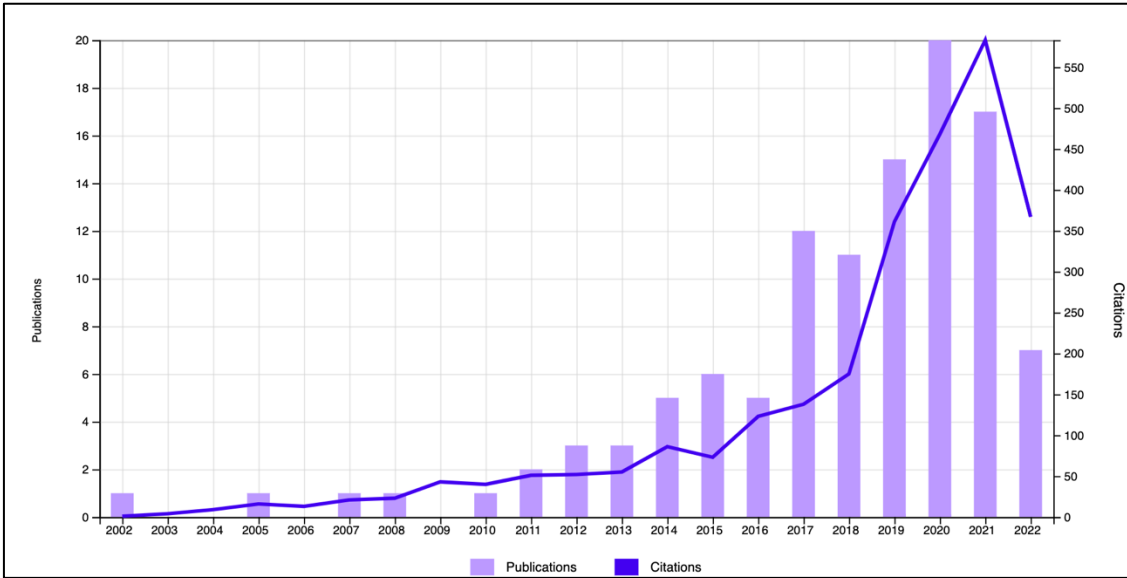
	Yayın Yılı	Yayın Sayısı	Yüzde (111)
1	2022	7	6.3
2	2021	17	15.3
3	2020	20	18.0
4	2019	15	13.5
5	2018	11	9.9
6	2017	12	10.8
7	2016	5	4.5
8	2015	6	5.4
9	2014	5	4.5
10	2013	3	2.7
11	2012	3	2.7

12	2011	2	1.8
13	2010	1	0.9
14	2008	1	0.9
15	2007	1	0.9
16	2005	1	0.9
17	2002	1	0.9

* 2022 yılına ait değerler, ilk yedi aylık süreyi kapsamaktadır.

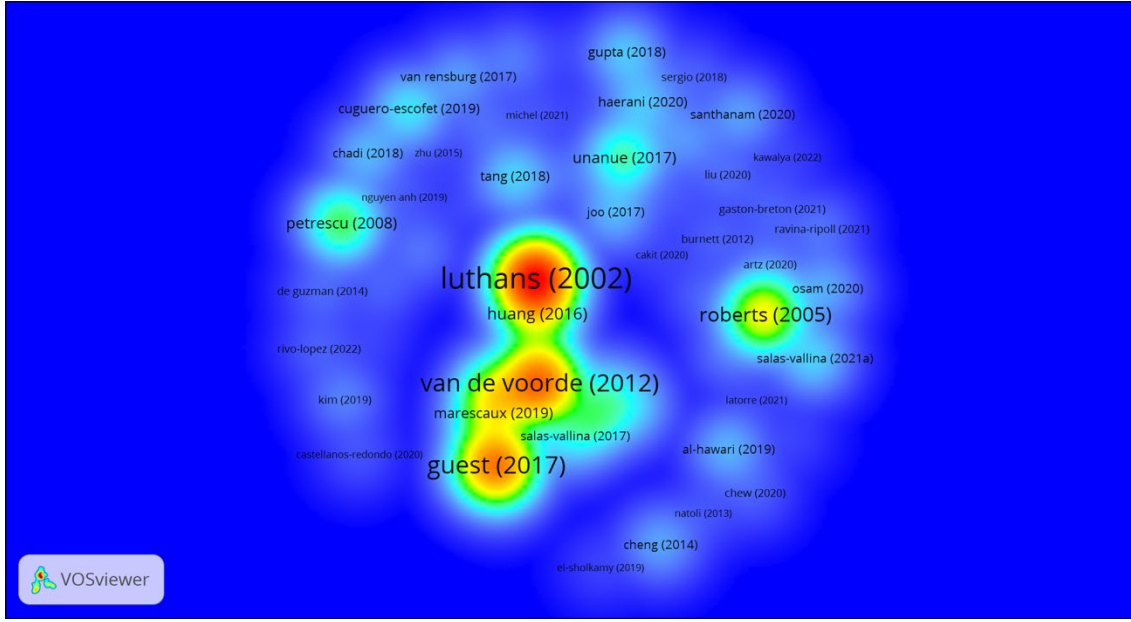
WoS veri tabanının sağladığı atıf analizinden yararlanarak 111 mutluluk-İK çalışmasının toplam atıf sayısının 2.702 olduğu ve yayın başına ortalama 24 atıf alındığı görülmüştür. 2002-2022 yılları arasında söz konusu çalışmalara yapılan atıfların dağılımı Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1: Çalışma Sayılarının ve Atıfların Yıllara Göre Dağılımı



Atıf analizi sonucunda elde edilen yoğunluk ağ haritasında (Şekil 2) en fazla atıf alan çalışmaların Luthans (2002), Van de Voorde (2012), Guest (2017) ve Roberts (2005) olduğu görülmektedir.

Şekil 2: En Etkili Çalışmalara İlişkin Yoğunluk Haritası



Tablo 2’de ise en fazla atıf alan ilk 10 mutluluk-İK çalışması ve aldıkları toplam ve yıllık ortalama atıf sayıları sunulmaktadır.

Tablo 2: En Etkili Makaleler

Yazarlar / Yıl	Makalenin ve Derginin İsmi	Toplam Atıf Sayısı	Yıllık Ort. Atıf
Luthans (2002)	Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. <i>Academy of Management Executive</i> .	662	31
Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven (2012)	Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. <i>International Journal of Management Reviews</i> .	390	35
Guest (2017)	Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. <i>Human Resource Management Journal</i> .	371	61
Roberts vd. (2005)	Composing the reflected best-self-portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. <i>Academy of Management Review</i> .	176	9
Van de Voorde & Beijer (2015)	The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. <i>Human Resource Management Journal</i> .	151	18
Huang vd. (2016)	High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. <i>Personnel Review</i> .	99	14

Petrescu & Simmons (2008)	Human resource management practices and workers' job satisfaction. <i>International Journal of Manpower</i> .	75	5
Wright & Cropanzano (2007)	The happy/productive worker thesis revisited. <i>Research in Personnel and Human Resources Management</i> .	65	4
Unanue vd. (2017)	Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The role of basic psychological needs. <i>Frontiers in Psychology</i> .	55	9
Hsiao vd. (2015)	Applying complexity theory to solve hospitality contrarian case conundrums: Illuminating happy-low and unhappy-high performing frontline service employees. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> .	46	5

Konu ile ilgili en fazla sayıda çalışma yayınlayan yazarlar, Andres Salas-Vallina (6), Sven Hauff (4) ve Joaquin Alegre'dir (4). En etkili yazarlar ise Tablo 3'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3: En Etkili Yazarlar

Yazar	Üniversite / Ülke	Yayın Sayısı	Toplam Atf
1. Fred Luthans	Nebraska Üniversitesi, ABD	1	662
2. Karina Van de Voorde	Radboud Üniversitesi, Hollanda	2	541
3. Jaap Paauwe	Tilburg Üniversitesi, Hollanda	2	390
4. Marc Van Veldhoven	Tilburg Üniversitesi, Hollanda	1	390
5. David E. Guest	King's Business School, İngiltere	1	371

Mutluluk-İK konusunda en fazla çalışma yayınlayan dergiler Tablo 4'te gösterilmektedir. Buna göre, 5 makale yayınlayan *International Journal of Human Resource Management*'ın bu alandaki en verimli dergi olduğu söylenebilir.

Tablo 4: En Verimli Dergiler

Dergi	Yayın Sayısı	Toplam Atf
1 Int. Journal of HRM	5	76
2 Employee Relations	4	37
3 Int. Journal of Environmental Research and Public Health	4	11
4 Personnel Review	3	111
5 Advances in Developing Human Resources	3	35
6 Sustainability	3	32

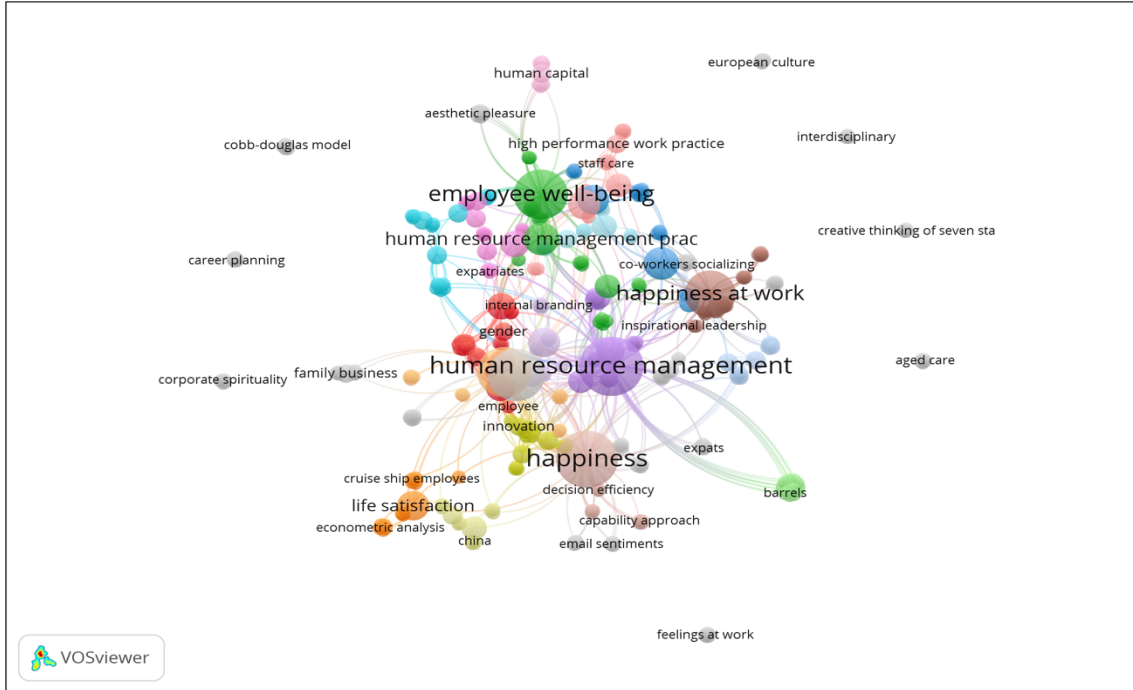
Tablo 5'e göre, mutluluk-İK konusunda en fazla çalışma yapan ülkeler ABD ve İspanya'dır.

Tablo 5: En Verimli Ülkeler

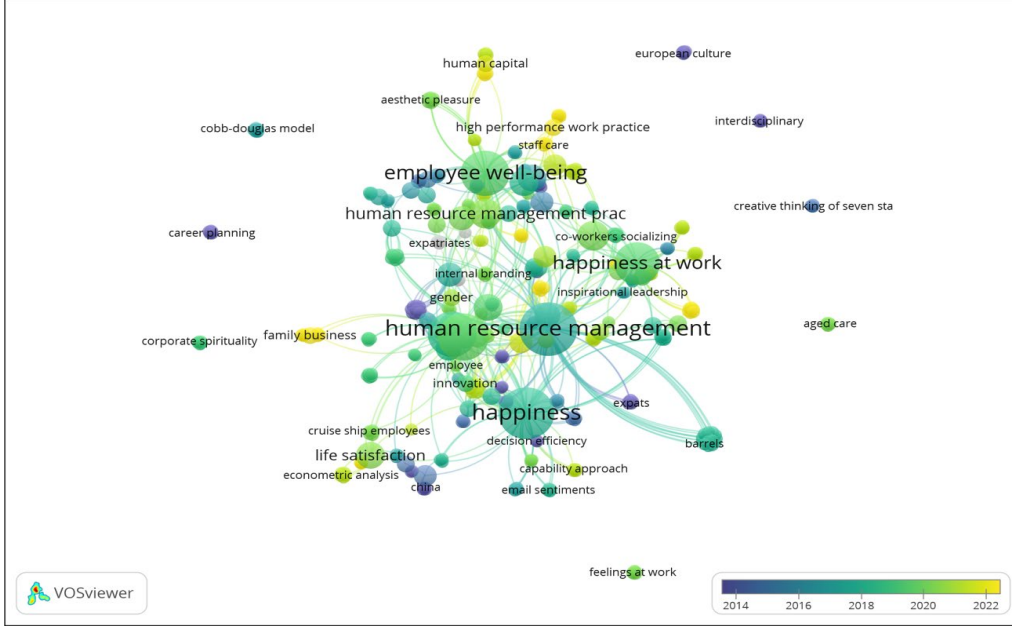
	Ülke	Yayın Sayısı	Toplam Atıf
1	İspanya	16	163
2	ABD	16	1033
3	Çin	11	133
4	Almanya	8	51
5	Hindistan	8	67
6	Fransa	7	52
7	Avustralya	7	26
8	İngiltere	6	466
9	İtalya	6	36
10	Malezya	5	19

WoS veri tabanında yer alan çalışmalarda, mutluluk ve İK konularında en fazla hangi anahtar kelimelerin kullanıldığını öğrenmek amacıyla analiz yapılmıştır. Şekil 3 ve 4'te gösterilen ağ haritalarında 37 küme, 1361 bağlantı ve 1417 toplam bağlantı gücü ortaya çıkmıştır.

Şekil 3: Yazar Anahtar Kelimeleri Ağ Haritası



Şekil 4: Yazar Anahtar Kelimeleri Zamansal Eğilim Ağ Haritası



Tablo 6’da, ortak kelime analizinde 3 ve daha fazla kez birlikte kullanılan anahtar kelimelere ilişkin değerler sunulmaktadır. Görüldüğü üzere, listenin başında *İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)* ve *mutluluk* anahtar sözcükleri yer almaktadır. Bu iki kavramla en fazla ilişkilendirilen diğer anahtar kelimeler ise *iyi oluş*, *iş doyumunu*, *işe adanmışlık*, *pozitif psikoloji*, *yaşam doyumunu*, *kurumsal sosyal sorumluluk*, *performans*, *örgütsel adalet*, *COVID-19*, *sağlık*, *liderlik* ve *verimlilik* olmuştur.

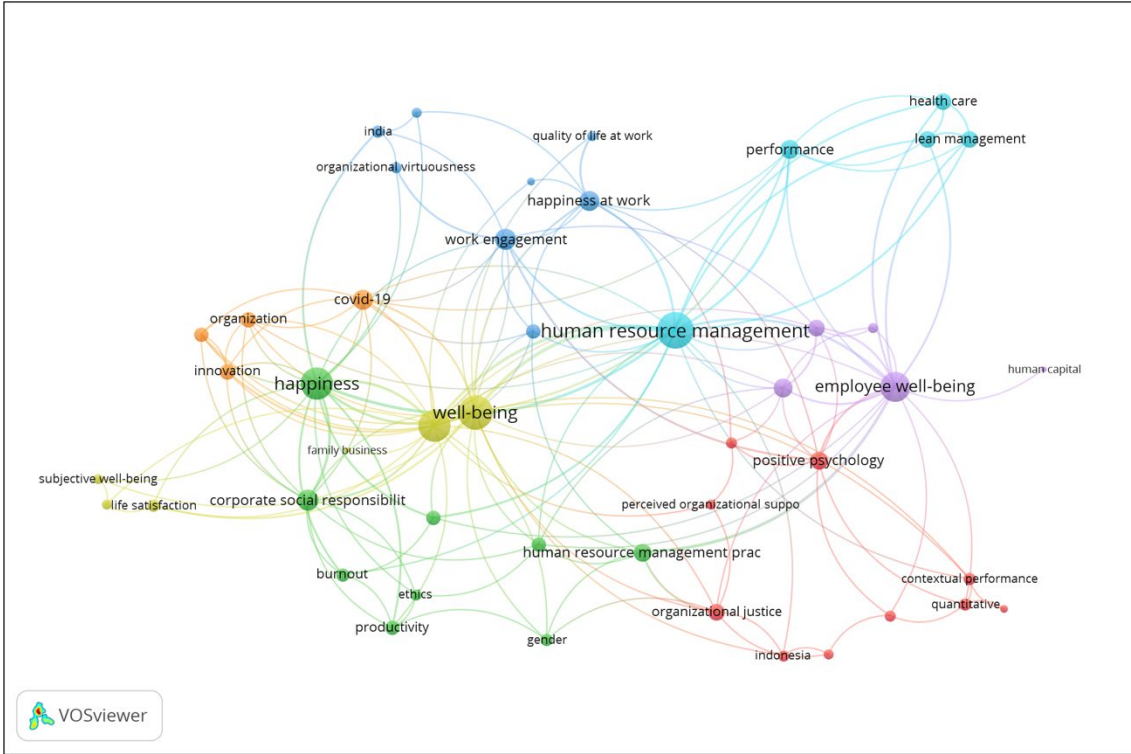
Tablo 6: Mutluluk-İK Çalışmalarına İlişkin Ortak Kelime Analizi

Anahtar Kelime	Gerçekleşme Sayısı	Bağlantı Sayısı	Toplam Bağlantı Gücü
1 İnsan Kaynakları Yönetimi	19	85	105
2 Mutluluk	18	68	81
3 İyi oluş	15	68	81
4 İş doyumunu	14	68	77
5 Çalışan iyi oluşu	14	53	64
6 İş yerinde mutluluk	12	45	48
7 İşe adanmışlık	6	31	34
8 İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları	6	17	21
9 Pozitif psikoloji	5	26	28
10 Yaşam doyumunu	5	22	23
11 Adanmışlık	5	20	22
12 Çalışan adanmışlığı	5	16	18
13 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	4	29	32
14 Performans	4	19	22
15 İnsan Kaynakları geliştirme	4	21	21
16 Örgütsel adalet	4	16	17
17 COVID-19	3	27	29
18 Sağlık	3	17	19
19 Liderlik	3	16	16

20	Mental sağlık	3	12	12
21	Verimlilik	3	11	12
22	Öznel iyi oluş	3	12	12

Anahtar kelimelerin oluşturduğu küme sayısını azaltarak daha derin bir analiz yapabilmek amacıyla ikinci bir ortak kelime analizi yapılmıştır. Şekil 5’te bu anahtar kelimelere ilişkin ağ haritası gösterilmektedir. Haritada 7 küme, 162 bağlantı, 218 toplam bağlantı gücü oluşmuştur. Farklı renklerle gösterilen 7 kümedeki anahtar kelimeler, Tablo 7’de sıralanmıştır.

Şekil 5: Yazar Anahtar Kelimeleri Ağ Haritası (47 Kelime)



Tablo 7: Anahtar Kelimelerin Küme Yapıları

Küme 1	Küme 2	Küme 3
Bağlamsal performans	Tükenmişlik	İş yerinde mutluluk
Çalışanlar	Kurumsal sosyal sorumluluk	Yüksek katılımlı çalışma uygulamaları
Yüksek performanslı çalışma sistemleri	Çalışan adanmışlığı	Hindistan
Endonezya	Etik	Liderlik
Mental sağlık	Cinsiyet	Örgütsel erdemlilik
Örgütsel bağlılık	Mutluluk	Psikolojik sermaye
Örgütsel adalet	İnsan kaynakları geliştirme	İş’te yaşam kalitesi
Algılanan örgütsel destek	İKY uygulamaları	İşe adanmışlık
Pozitif psikoloji	Verimlilik	
Nicel		
Küme 4	Küme 5	Küme 6
Aile işletmeleri	Çalışan iyi oluşu	Sağlık bakımı
İş doyumunu	Adanmışlık	İKY
Yaşam doyumunu	Sağlık	Yalın yönetim
		Performans

Kendi kaderini tayin etme (self-determination) teorisi Öznel iyi oluş İyi oluş	Yüksek performanslı çalışma uygulamaları İnsan sermayesi	Altı sigma
Küme 7		
COVID-19, İnsan kaynakları İnovasyon, Örgüt		

4. Sonuç ve Tartışma

Mevcut araştırmada, alanı kavramsal ve entelektüel açıdan analiz etmek, böylece konuyla ilgili olarak farklı yöntemlerle yürütülecek çalışmalara ışık tutmak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda sözü edilen çalışmaların yıllarına, yazarlarına, yayımlandıkları dergilere ve ülkelere göre dağılımı tespit edilmiş; ayrıca atıf analizi ve ortak kelime analizi gerçekleştirilmiştir.

2002-2022 yılları arasına dağılmış yayınların ilki, Fred Luthans'a ait olup aynı zamanda en çok sayıda atfın da sahibidir. Analiz sonucunda en fazla atıf alan 10 yayın içerisinde olduğu tespit edilen çalışmalardan önemli bir kısmı, mutluluk kavramını iyi oluş kavramı ile ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda Luthans (2002) konuyu pozitif psikoloji çerçevesinde ele alarak, mutluluğu öznel iyi oluş ile aynı olgu olarak değerlendirmekte ve bu bakış açısının yöneticinin ve çalışanların eğitim ve geliştirme süreçlerine adapte edilip, günümüz iş yerlerinde performans artışına katkıda bulunabilmesini önermektedir. Van de Voorde vd. (2012) mutluluğu, çalışan iyi oluşunun alt boyutu olarak tanımlamakta; Hsiao vd. (2015) de, çalışan mutluluğunun iş performansı ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Huang vd. (2016), Luthans ile benzer şekilde, pozitif psikoloji perspektifini performans araştırmaları açısından önemli bir katkı olarak değerlendirmektedir. Ayrıca gerek Van de Voorde vd. (2012) gerekse Guest (2017), hem çalışan mutluluğunu veya iyi oluşunu hem de örgütsel açıdan olumlu bir istihdam ilişkisini geliştirmeye yönelik İK uygulamalarının etkili olacağını ifade etmektedirler. Benzer şekilde Roberts vd. (2005) de konunun hem kişisel hem de örgütsel düzeyde ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Van de Voorde ve Beijer (2015), yüksek performanslı iş sistemleri ile iyi oluş ve mutluluk ilişkisini incelemekte ve çalışan iyi oluşunun daha düşük iş yükü gerektirdiğini ve daha yüksek bir bağlılık düzeyi yaratacağını öne sürmektedir. Bunların yanı sıra Wright ve Cropanzano (2007), mutluluğu psikolojik iyi oluş ile aynı kabul etmekte ve bu olgunun iş tatmini ve performansı ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Mutluluğu iş tatmini ile ilişkilendiren diğer çalışmalar ise Petrescu ve Simmons (2008) ile Unanue vd.'nin (2017) araştırmalarıdır. Nitekim ortak kelime analizinin sonucunda mutluluk ve İK kavramları ile birlikte en fazla kullanılan anahtar kelimeler arasında iş doyumu, iyi oluş, pozitif psikoloji ve performans olduğu tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili en fazla sayıda çalışma yayınlayan yazar, İspanya Valencia Üniversitesi'nden Andres Salas-Vallina'dır. Salas-Vallina vd.'nin 2018 tarihli çalışmasında bilgi yoğun işlerde çalışan yüksek

vasıflı bireylerin mutluluğunun rekabet avantajını artırıcı etkisine değinilmektedir. Bu sonuç, anahtar kelimelerin küme yapıları ile ilgili analizde beşinci kümede yer aldığı tespit edilen “insan sermayesi ve yüksek performanslı çalışma uygulamaları” gibi ifadelerle işaret etmektedir. Bunların yanı sıra yazar, mutluluk olgusunu; katılımcı liderlik davranışı (Salas-Vallina vd., 2021), ilham verici liderlik (Salas-Vallina ve Fernandez, 2017), yüksek katılımlı iş uygulamaları (Salas-Vallina vd., 2020) ve özgecil liderlik (Salas-Vallina ve Alegre, 2018) değişkenleri ile birlikte ele almış ve böylece “iş yerinde mutluluk, yüksek katılımlı çalışma uygulamaları ve liderlik” kelimelerinin üçüncü kümede bir arada yer alması şeklindeki araştırma bulgusu ile uyumlu sonuçlara ulaşmıştır.

En fazla yayının yer aldığı dergi ise *International Journal of Human Resource Management* olarak saptanmıştır. Dergide yer alan ilgili makalelerden biri, çalışanların yüksek performanslı iş uygulamalarına ilişkin algıları ile üç iyi oluş boyutu (sağlık, mutluluk ve ilişkiler) arasındaki ilişkiyi değerlendirirken (Guerci vd., 2022); bir diğeri, mutlu bireylerin motivasyonlarının ve performanslarının artacağına yönelik bulgular öne sürmektedir (Yang ve Hung, 2017).

Bu araştırmanın, mutluluk olgusunun örgütsel davranış alanındaki farklı kavramlarla bağlantılarını göstermesi ve birlikte ele alındığı İK konularını saptaması açısından alan yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Bununla birlikte söz konusu çalışma, ulaşılan 111 yayın ile sınırlıdır. Bu doğrultuda, mutluluk konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, başta Scopus olmak üzere farklı veri tabanlarını da içeren ve yazar ile kurum odaklı sosyal ağları da ortaya koyacak analizleri gerçekleştirmeleri önerilebilir.

Kaynakça

- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Guerci, M., Hauff, S., and Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 329-359.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38
- Günther, N., Hauff, S., and Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: an analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353-379.
- Hsiao, J. P. H., Jaw, C., Huan, T. C., and Woodside, A. G. (2015). Applying complexity theory to solve hospitality contrarian case conundrums: illuminating happy-low and unhappy-high

performing frontline service employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 608-647.

Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., and Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.

Kawalya, C., Kasekende, F., and Munene, J. C. (2022). The interaction effect of psychological capital on the relationship between self-driven personality and happiness at work in the present and post-COVID-19 era. *Corporate Governance*, 22(3), 562-576.

Lin, L., and Chan, H. W. (2020). The associations between happiness motives and well-being in china: the mediating role of psychological need satisfaction and frustration. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.

Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Psychologist Papers*, 37(2), 143-151.

Myers, D. G., and Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-19.

Petrescu, A. L., and Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-66.

Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, C. M., Heaphy, E. D., and Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self-portrait: building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.

Salas-Vallina, A., and Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Fernandez, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159.

Salas-Vallina, A., and Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633-649.

- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., and Gil-Monte, P. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study. *Employee Relations*, 42(4), 949-970.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Lopez-Cabrales, A. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: how human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Seligman, M. E. P., and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- TDK, Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 09.09.2022).
- Unanue, W., Gomez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., and Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: the role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-17.
- Van de Voorde, K., and Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25 (1), 62-78.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., and Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Wright, T. A., and Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 269-307.
- Yang, J. S., and Hung, H. V. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591-1624.

GELİŞİM KÜLTÜRÜ VE YARATICI TAKIM İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIĞA ETKİSİ: LİDER DESTEĞİNİN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN

Tarsus Üniversitesi, nazmiyepakkan@tarsus.edu.tr

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Toros Üniversitesi, abdullah.caliskan@toros.edu.tr

Özet

Bu çalışmada gelişim kültürü ve yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerine olan etkisi ve söz konusu bu etkide lider desteğinin aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla, Ankara’da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanlarından oluşan 452 katılımcıdan anket yolu ile elde edilen verilerden yola çıkılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda gelişim kültürü, lider desteği ve yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu; lider desteğinin ise yalnızca gelişim kültürünün örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular ile çalışmanın araştırmacı ve uygulayıcılara teorik ve pratik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Gelişim Kültürü, Yaratıcı Takım İklimi, Lider Desteği, Örgütsel Değişime Açıklık.*

1. Giriş

Bilgi, iletişim ve teknoloji alanında eskiye oranla gittikçe artan bir hızla devam eden değişim ve dönüşümler pek çok alanı etkisi altına almakta ve örgütler için de bir dizi yeniden yapılanma sürecini başlatmaktadır (Wanberg ve Banas, 2000; Elias, 2009; Stouten vd., 2018). Örgütler yoğun rekabet koşulları altında güçlerini koruyabilmek adına küçülme, yeniden organize olma ve yeni teknolojileri iş süreçlerine adapte etme gibi farklı yol ve yöntemler kullanarak bu süreci yönetmektedir (Howard, 1995). Kuşkusuz bu yapılanma süreçleri başlangıçta örgütler için zorlayıcı olmakla birlikte uzun dönemde varlıklarını devam ettirmede onlara önemli fırsatlar sunmaktadır. Örgütsel değişim genellikle yapılardaki, hiyerarşideki ya da örgüt içi teknolojideki değişimle ilgili olmakla birlikte esasen çalışan katılımı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bilindiği üzere, birçok değişim çabası görmezden gelinen veya önemsenmeyen bireysel, bilişsel ve duygusal süreçler sebebiyle başarısız olabilmektedir (Devos vd., 2007). Bu nedenle özellikle örgüt içerisindeki değişim süreçlerinin başlaması, devam etmesi ve örgütte fayda yaratacak şekilde son bulmasında pek çok faktör etkili

olmaktadır. Bununla birlikte söz konusu etkide en büyük pay hiç şüphesiz beşerî faktörlerdir. Örgütün sahip olduğu en değerli sermayesi olan insan kaynağının değişime açık olması, değişimi kabullenmesi ve değişim sonrasındaki yeni sürece uyum sağlayabilmesi bu bakımdan elzemdir. Bu nedenle, değişim yönetimi uygulamalarına geçilmeden önce bireylerin değişime yönelik tutumlarının anlaşılması, örgüt içerisinde bu uygulamalara işlerlik kazandıracak uygun örgütsel ortamın sağlanması, çalışanların değişimle ilgili konularda desteklenmesi ve yönlendirilmesi şarttır. Bu noktada, örgütlerde değişim çabalarına etki eden ve bu çabalara destek sağlayan unsurların tespit edilmesi önemli görülmektedir.

Bu çalışmada gelişim kültürü ve yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinin ve bu etkide lider desteğinin aracılık rolünün tespit edilmesi temel alınmıştır. Söz konusu değişkenleri bir arada inceleyen çalışmalara alan yazında rastlanmamıştır. Bu durum, içinde bulunduğumuz yüzyılda özellikle örgütsel manada incelemeye ve araştırılmaya daha çok gereksinim duyulan bu konulara yönelik alan yazında önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu çalışmanın bu minvalde araştırmacı ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Gelişim Kültürü

Kültür tanımları için araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlara ek olarak, örgüt kültürü tanımlarında da dikkat çeken bir şekilde çeşitlilikten söz etmek mümkündür. Kültür, bütün bir toplum için ortak yaşam biçimi olarak ifade bulurken; örgüt kültürü en yalın haliyle, çalışanlar tarafından örgüt içerisinde kabul gören ortak değer ve normlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1992; O'Reilly ve Chatman, 1996). Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt içerisinde çalışanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar aracılığıyla örgütte entegrasyonu sağlayan sosyal bir yapıştırıcı görevi görmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kültür, örgüt içerisindeki gerilme, ayrışma ve çatışmalardan kaçınmaya yardımcı olmaktadır (Akpa, Asikhia ve Nneji 2021). Bu nedenle örgütlerde çalışanlardan istenen ve beklenen davranışları şekillendirme ve yönetmede en ideal yolun kültür ile mümkün olabileceği görülmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmının ortak noktası, örgüt kültürüne dair anlayışın homojen ve tek tip bir yapı olduğu yönünde yaklaşımlar hâkim olduğu görülmektedir. Ancak her örgütün kendi içerisinde sahip olduğu birden fazla kültür ve alt kültür olduğu bilinmektedir (Lok, Westwood ve Crawford, 2005; Hofstede, 1998). Özellikle alt kültür ile ilgili olarak yapılan sınıflandırmalarda farklı yaklaşımların benimsendiği göze çarpmaktadır. Bu sınıflandırmalardan birisi de Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından hiyerarşik kültür, grup kültürü, rasyonel kültür ve gelişim kültürü olarak yapılmış olan dört alt kültür boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan gelişim kültürü, girişimcilik, risk alma, vizyon yaratma, gelişim, esneklik ve uyum sağlama üzerine odaklanan bir alt kültür olarak ifade edilmektedir. Bu kültüre odaklanan örgütlerde dış çevreden ek kaynak yaratma çabası, şeffaflık, meşruluk gibi unsurlar daha yoğun bir biçimde görülmektedir. Gelişim kültüründe örgütleri harekete geçirici motivasyon faktörleri içerisinde büyüme, teşvik etme, yaratıcılık ve çeşitlilik gibi unsurlar yer almaktadır (Deshpande ve Webster 1989). Bu anlamda gelişim kültürünün örgütün dış çevresine odaklanan bir alt kültür çeşidi olduğunu söylemek mümkün görünmektedir (Akkoc, 2012).

2.2. Yaratıcı Takım İklimi

Geçmişten bugüne kadar oldukça önemli bir konu olan yaratıcılık özellikle değişen koşulların yarattığı dinamizm ile birlikte örgütlerdeki iş süreçlerine de sirayet etmiş ve böylece örgüt içerisinde yenilik ve yaratıcılığı besleyen, yaratıcı fikirler üreten takımların varlığına olan ihtiyacı da daha fazla ortaya çıkarmıştır (Küçükaslan Ekmekçi ve Tekin, 2011). Yaratıcı takımlar, örgütlerin yoğun rekabet koşulları altında karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerinde en önemli başa çıkma mekanizmalarından biri olan üstün yanları ve canlılıklarını korumaları için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar, yaratıcı kaynak stratejileri bulmak ve söz konusu bu stratejileri örgüt içerisindeki iş süreçlerinde uygulamak üzere ortaya çıkarılmış yaratıcı takımların örgüt performansında pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Hardt vd., 2007; Siddiqi ve Qureshi, 2016; Heller ve Weisberg, 2018). Yaratıcı takımlar, esasen örgüt içerisindeki güç birlikteliğine işaret etmektedir. Söz konusu bu yaratıcı takımlar, örgütte farklı işlevsel geçmişlere sahip çalışanların uzmanlaşmış bilgilerini ve problem çözme yeteneklerini bir araya getirdiğinden örgüt ikliminde değer odaklı bir sinerji yaratmaktadır (Englyst vd., 2008). Ancak sanıldığı gibi örgüt içerisinde değer yaratıcı stratejileri harekete geçirecek bir takımın oluşturulması kolay olmamaktadır. Öncelikle yaratıcı bir takım oluşturabilmek için örgüt içerisinde bireysel yaratıcılığı destekleyici bir ortamın oluşturulması ve bu ortamı destekleyecek koşulların sağlanması önemli bir etkidir. Örgüt içerisinde bireysel yaratıcılığın teşvik edilmesinin bu denli önemli olmasının sebebi, takım yaratıcılığının bireysel yaratıcılıktan beslenmesidir. Bireysel yaratıcılık Ford ve Ogilvie (1999) tarafından, yeni ve faydalı fikirleri, süreçleri, ürünleri veya hizmetleri üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkılarak takım yaratıcılığı, pratik ve yaratıcı fikir, süreç, ürün ve hizmetlerin takım üyeleri tarafından ortaklaşa olarak üretilme yeteneği olarak ifade bulduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Isaksen (1990), örgüt içerisinde yaratıcı bir takım yaratabilmek için her bir üyenin yaratıcı özellikleri dışında örgütün dış çevresine, takım içerisindeki bireylerin iç iklimine ve üyeler arasındaki kişisel ilişkilere de dikkat edilmesinin gerekliliği üzerinde önemli durmaktadır. Bu bakış açısı yaratıcı takımların varlığında örgüt içi iklimin önemini ortaya koyması bakımından oldukça önemli görülmektedir. Amabile (1998), yaratıcı takımların; özgür, güven veren

ve iş birliğine vurgu yapan esnek politikaların uygulandığı, farklılıklara saygı duyulan, yetki ve sorumluluğun adil bir şekilde dağıtıldığı ve özerkliğin var olduğu psikolojik iklimlerde görülebileceğine vurgu yapmaktadır. Bu görüş, yaratıcı takım iklimine uygun zeminin oluşturulmasında hem bireysel hem de örgütsel zeminin önemini gözler önüne sermektedir.

2.2. Lider Desteği

Alan yazında hem bireysel hem de örgütsel açıdan destekleyici düzeydeki faktörler hakkında çok sayıda çalışma olduğu bilinmektedir. Bu çalışmaların sonuçları incelendiğinde, destekleyici davranışların örgütlerde yarattığı etkilerin olumlu olduğu yönünde ortak bir görüşün hâkim olduğunu söylemek mümkün hale gelmektedir (Deci ve Ryan, 1987; Shalley ve Gilson, 2004; Taştan vd., 2014; Khorshidi vd., 2019). Özellikle yönetici ve lider desteğinin varlığı çalışanlar tarafından örgüte fayda sağlayacak davranışların sergilenmesinde önemli bir etken olarak bilinmektedir (Jordan vd., 2002).

House (1971) tarafından ortaya konulan yol-amaç teorisine göre liderin görevi, kendisini izleyenlerin hedef belirleme, hedefe doğru ilerleme ve yön bulmalarına destek sağlamak olarak ifade edilmektedir. Lider desteği, çalışanların örgüte sunmuş oldukları çaba ve katkılar için liderleri tarafından takdir edildiklerine, önemsendiklerine dair inanç geliştirmeleri olarak ifade edilebilmektedir (Eisenberger vd., 2002). Destekleyici liderlik, çalışanların refahına odaklanan bir tutumla onların ihtiyaç, istek ve memnuniyetlerine karşı hassasiyet duymaktır (House, 1971). Bu bakımdan lider desteği, çalışana güven verme, karşılıklı güçlü ilişkiler kurma, yetiştirme ya da olgunluk, samimiyet, ahlaki davranış gibi farklı eylemleri yansıtan özelliklerle açıklanmaktadır (Netemeyer vd., 1997; Karayel vd., 2018).

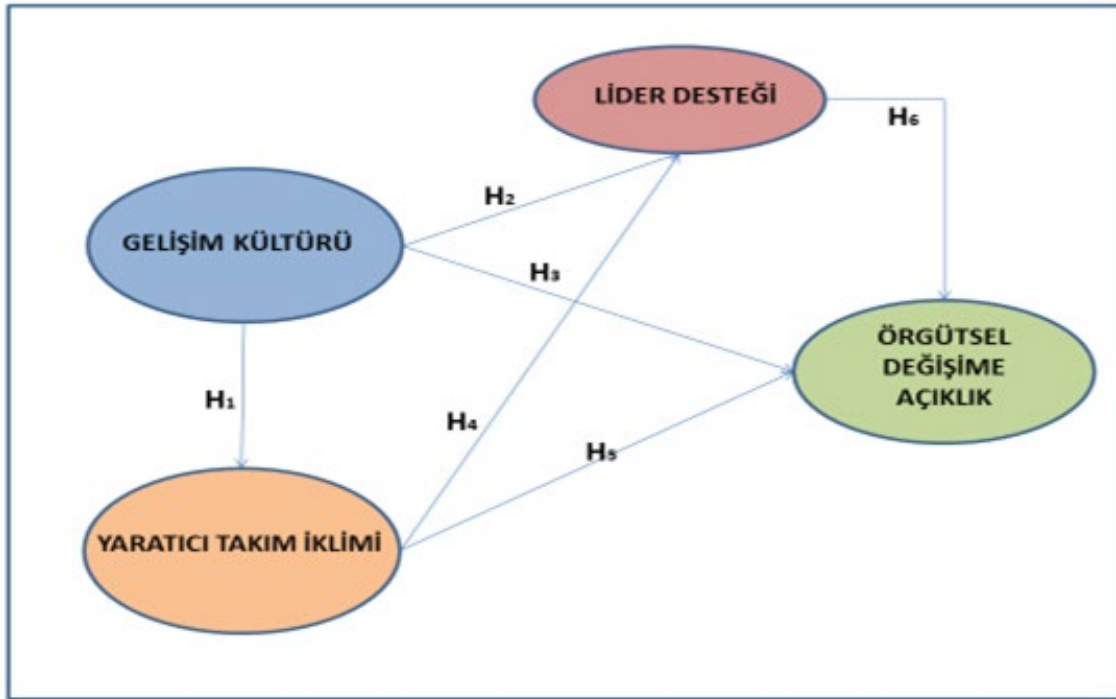
2.3. Örgütsel Değişime Açıklık

Değişime açıklık esasen değişime uyum sağlama ve söz konusu değişiklikleri kabul etme isteğini içermektedir. Örgütlerdeki değişim yönetimi süreci ve bu sürecin çıktıları, çalışanların inanç, tutum ve davranışlarını etkilediği gibi aynı zamanda onlardan etkilendiği için değişime açıklık, örgütlerde başarılı bir değişim yönetimi için pek çok araştırmacı tarafından gerekli bir koşul olarak kabul edilmektedir (Miller vd., 1994; Devos vd., 2007; Nielsen ve Randall, 2013). Wanberg ve Banas (2000)'a göre değişime açıklık, bireylerin değişimi karşılamaya ve kabul etmeye yönelik istekliliği olarak ifade edilebilmektedir. Bir başka tanıma göre ise değişime açıklık, değişime yönelik pozitif bir tutum içerisinde olmak ve değişimle ilgili pozitif duygulara sahip olmaktır (Cochran, Bromley ve Swanda, 2002). Özellikle örgütsel değişimlerde, çalışanların bireysel özelliklerinin yanı sıra değişime yönelik tutumları önemli faktörler arasında yer almaktadır (Aslan, Beycioğlu ve Konan, 2008). Bunun en önemli sebebi, değişime hazır olma ya da olmama, çalışanların değişim karşısında göstereceği tutumunu ve buna bağlı olarak değişim girişiminin başarısını önemli derecede belirleyen bir durum

olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Kondakçı, Zayim ve Çalışkan, 2010). Değişim çabalarının örgüte fayda sağlayacak çıktılar sağlaması sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Örgüt içerisindeki değişimi başlatmak ve sürdürmek için çalışanın değişim sürecine kolayca adapte olmasını sağlayacak gerekli beceriye sahip olması ve değişim sürecinin içerisinde destekleyici bir rol üstlenmesi değişime açıklığın gelişmesine katkı sağlamaktadır (Cunningham vd., 2002).

Kuramdan ve önceki araştırmalar çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1’ de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler



H1: Gelişim kültürünün yaratıcı takım iklimi üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır.

H2: Gelişim kültürünün lider desteği üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır.

H3: Gelişim kültürünün örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır.

H4: Yaratıcı takım ikliminin lider desteği üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır.

H5: Yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır.

H6: Lider desteğinin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır.

H7: Gelişim kültürünün örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde lider desteğinin aracılık rolü vardır.

H8: Yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde lider desteğinin aracılık rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneklem

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 8000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 367 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 750 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 482'si geri dönmüş, 452'si analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların % 46.9 kadın (n=212), % 53.1' i erkek (n=240), % 56.6'sı evli, %43.4'ü bekar. Çalışanların % 22.6' sını (n=102) önlisans, % 40,5 (n=183) lisans, % 25,7 si (n=116) yüksek lisans, % 11.3' ü de (n=51) doktora eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, % 23' ü (n=104) 18-24 yaş, % 50'si (n=226) 26-34 yaş, % 19' u (n=86) 35-44 yaş ve % 7.9' u (n=36) da 45 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların % 47,1'si (n=214) 5 yıldan az, % 19.5'i (n=88) 5-9 yıl arası, % 21,5'i (n=97) 10-14 yıl arası, % 5,3' ü (n=24) 15-19 yıl arası ve % 6.4' ü (n=29) de 20 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

3.2. Ölçekler

Gelişim Kültürü Ölçeği (GK): Gelişim kültürü için Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından son hali verilen ve Türkçe geçerlemesi Akkoç ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan 8 maddeli ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte "Çalıştığım işletme karar almada yaratıcı fikirleri benimsemektedir." ve "Çalıştığım işletme sürekli yenilik ve denemeler yapan çalışanlar üzerine odaklanır." şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Tseng ve Lee (2009) tarafından kullanılan orijinal ölçeğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73; Akkoç ve arkadaşları (2011) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir.

Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği (YTI): Yaratıcı takım iklimi için, Kiratlı vd. (2016) tarafından geliştirilen, Pekkan ve Çalışkan (2020) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte "Takımımızda, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını denememiz teşvik edilir." ve "Takımımızda, güven ortamının oluşmasına yol açan davranışları destekleriz." şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Kiratlı vd. (2016) tarafından kullanılan orijinal ölçeğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .78; Pekkan ve Çalışkan (2020) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan ölçeğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı birinci örneklem için .94, ikinci örneklem için .90 olarak tespit edilmiştir.

Lider Desteği Ölçeği (LD): Lider desteği için, Netemeyer arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen, Akkoç ve arkadaşları (2011) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Söz

konusu ölçekte “Çalıştığım işletmede çalışanlar ile yöneticimiz arasında iyi bir iletişim vardır.” ve “Yöneticim samimi ve ulaşılabilir.” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ackfeldt ve Coote (2005) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89, Akkoç ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği (ÖDA): Çalışanların örgütsel değişime açıklık düzeylerini ölçmek üzere Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen örgütsel değişime açıklık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmakta olup ifadeler “Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır” ve “İşyerimdeki değişimlere açık birisi olduğumu düşünüyorum.” şeklindedir. Çalışkan (2022) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı birinci örneklem için .85, ikinci örneklem için .86, üçüncü örneklem için .92 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan tüm ölçekler 5’li likert tipindedir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

4. Bulgular

İlk aşamada araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 1’ de sunulduğu gibidir.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Değişkenler	CMIN/DF <5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. Gelişim Kültürü (GK)	1,82	,91	,93	,98	,97	,96	,03
2. Yaratıcı Takım İklimi (YTİ)	2,42	,94	,94	,97	,97	,96	,04
3. Lider Desteği (LD)	3,88	,96	,96	,98	,97	,97	,05
4. Örgütsel Değişime Açıklık (ÖDA)	3,56	,97	,96	,97	,98	,98	,04

Tablo 2’de tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve korelasyon sonuçları görülmektedir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistik ve Korelasyon Bulguları

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1.GK	2,91	1,13	(,98)			
2. YTİ	3,78	,71	,12*	(,89)		
3. LD	2,87	1,09	,56**	,10*	(,95)	
4. ÖDA	2,59	1,04	,49**	,11*	,62**	(,95)

* p< .05;** p< .01 Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Çalışanların örgüt içerisinde var olduğunu düşündükleri gelişim kültürü ve yaratıcı takım ikliminin, örgütsel değişime açıklıklarına etkisinde lider desteğinin aracılık etkisini açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. İlgili analize ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 3’ de verildiği gibidir.

Tablo 3: Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		LD	ÖDA
GK	Test 1		
	GK		.49**
	<i>R²</i>		.24
	<i>Adjusted R²</i>		.24
			(F=138.5**)
	Test 2		LD→ÖDA
	GK	.56**	.62**
	<i>R²</i>	.31	.38
	<i>Adjusted R²</i>	.31	.38
		(F=201.3**)	
	Test 3		
	GK		.21**
	LD		.50**
	<i>R²</i>		.05
	<i>Adjusted R²</i>		.05
			(F=138.5**)
YTi	Test 1		
	YTi		.11*
	<i>R²</i>		.01
	<i>Adjusted R²</i>		.01
			(F=5.12*)
	Test 2		
	YTi	.10*	
	<i>R²</i>	.01	
	<i>Adjusted R²</i>	.01	
		(F=4.37*)	
	Test 3		
	YTi		.07
	LD		.58**
	<i>R²</i>		.004
	<i>Adjusted R²</i>		.004
			(F=5.12)

*p<.05 ** p<.01

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada araştırmanın bağımsız değişkenleri olan gelişim kültürü ve yaratıcı takım iklimi ile bağımlı değişken olan örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bu aşamanın ilk adımında Gelişim Kültürünün Örgütsel Değişime Açıklığı ($\beta = .49$, $P < .01$) ve Yaratıcı Takım İklimini ($\beta = .12$, $P < .05$) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. İlgili analizin ikinci adımında Gelişim Kültürünün aracılık etkisi araştırılan Lider Desteğine olan etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda Gelişim Kültürünün Lider Desteğini anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .56$,

P<.01) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılık etkisi araştırılan Lider Desteğinin Örgütsel Değişime Açıklık üzerindeki etkisine de bakılarak rapor edilmiştir. Bu aşamada elde edilen bulgular Lider Desteğinin Örgütsel Değişime Açıklığı ($\beta = .62, P < .01$) anlamlı olarak etkilediği yönünde olmuştur. Bu aşamanın son adımında ise Gelişim Kültürü ve aracılık etkisi araştırılan Lider Desteği birlikte analize dahil edilmiş ve Örgütsel Değişime Açıklık üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analizde, Gelişim Kültürünün Lider Desteği ile birlikte analize dahil edilmesiyle Örgütsel Değişime Açıklık üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .21, P < .01$), Lider Desteğinin de Örgütsel Değişime Açıklık üzerindeki anlamlı etkisi devam etmiştir ($\beta = .50, P < .01$). Elde edilen bu bulgu Gelişim Kültürünün Örgütsel Değişime Açıklık üzerindeki etkisinde Lider Desteğinin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında diğer bağımsız değişken yaratıcı takım iklimi ile lider desteği ve örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında yapılan analizler neticesinde Yaratıcı Takım İkliminin Örgütsel Değişime Açıklığı ($\beta = .11, P < .05$) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Analizin ikinci adımında Yaratıcı Takım İkliminin aracılığı araştırılan Lider Desteğine olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda Yaratıcı Takım İkliminin Lider Desteğini anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .10, P < .05$) tespit edilmiştir. İlgili analiz aşamasının son adımında ise Yaratıcı Takım İklimi ve aracılık etkisi araştırılan Lider Desteği birlikte analize dahil edilmiş ve Örgütsel Değişime Açıklık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yaratıcı Takım İklimi Lider Desteği ile birlikte analize dahil edildiğinde, Yaratıcı Takım İkliminin Örgütsel Değişime Açıklık üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür ($\beta = .07, P > .217$). Elde edilen bu bulgu ile Yaratıcı Takım İkliminin Örgütsel Değişime Açıklığa etkisinde Lider Desteğinin aracılık rolü üstlenmediği tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, gelişim kültürü ve yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisini ve bu etkide lider desteğinin aracılık rolünü tespit etmektir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, gelişim kültürü ve yaratıcı takım ikliminin, lider desteği ve örgütsel değişime açıklık üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar gelişim kültürü ve yaratıcı takım ikliminin örgüt içi dinamiklerdeki etkileyici gücünü ve önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, gelişim kültürünü benimseyen ve yaratıcılığı destekleyen bir iklimin olduğu yapıların bireysel ve örgütsel etkinliği artırıcı bir etki yarattığını söylemek mümkün görünmektedir. Literatürdeki benzer çalışma sonuçlarının da bu görüşü desteklediği görülmektedir (Akkoç vd., 2011; Brettel, Chomik ve Flatten, 2015; Hanaysha, 2016).

Gelişim kültürü ve yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde lider desteğinin aracılık rolünü tespit etmek üzere yapılan analizler neticesinde, lider desteğinin yalnızca

gelişim kültürü ve örgütsel değişime açıklık ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Yaratıcı takım ikliminin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkisinde ise lider desteğinin aracılık rolünün olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, örgüt içerisinde kendi kendini yöneten yaratıcı takımların varlığının değişime adapte olma noktasında lider desteğini ayırıcı bir özellik olarak algılamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma örnekleminin tek bir sektör üzerinde yapılmış olması evrene genellenebilirlik açısından önemli bir kısıt olarak düşünülmektedir. Araştırmanın boyamsal bir çalışma olmaması sebebiyle, değişkenlerin ve cevaplayıcı algılarının zamanla değişime maruz kalabileceği göz önünde bulundurulmalı ve araştırma sonuçlarının uygulama zamanı ile sınırlı olduğu bilinmelidir. Araştırma değişkenlerinin gelecek dönem araştırmalarında farklı örgüt kültürüne sahip sektörlerde ve geniş bir örneklem üzerinde uygulanmasının, araştırma sonuçlarını farklılaştırarak değişkenler arasındaki ilişkilere dair daha somut açıklamalar yapabileme imkânı doğurabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ackfeldt, A.L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
- Akkoç, İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö., & Çalışkan, A. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 83-114.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1), 361-372.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Aslan, M., Beycioglu, K., & Konan, N. (2008). Principals' openness to change in Malatya, Turkey. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12(8), 1-13.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868–888.
- Cochran, J.K., Bromley, M.L., & Swando, M.J. (2002). Scheriff's deputies receptivity to organizational change. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 25(3), 507- 529.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377 – 392.
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel değişime açıklık: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi & İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 191-202.
- Deci, E.L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Deshpande, R., & Webster, Jr. F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3–15.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F, Vandenberghe, C, Sucharski I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-568.
- Elias S. M. (2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Englyst, L., Jorgensen, F., Johansen, J. ve Mikkelsen, O. S. (2008). Commodity team motivation and performance. *Journal of Purchase Supply Management*, 14(1), 15-27.
- Ford, C. M., & Ogilvie, D. (1996). The role of creative action in organizational learning and change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 54-62.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.

- Hardt, C.W., Reinecke, N., & Spiller, P. (2007). Inventing the 21st century purchasing organization, *Mckinsey Quarterly*, 4, 114-124.
- Heller, J., & Weisberg, J. (2018). Creativity, innovation and organizational performance: Does HRM bind them together?. *Kindai Management Review*, 6, 46-63.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1–12.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Isaksen, S.G. (1990). Educational implications of creativity research: an updated rationale for creative learning. In K. Gronhaug ve G. Kaufmann (Eds.). *Innovation: A cross disciplinary perspective*. Oslo: Norwegian University Press.
- Jordan, M. H., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance. *Small Group Research* 33(1), 121–150.
- Karayel, M., Akkoç, İ., & Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301-333.
- Khorshidi, M. S., Nikoo, M. R., & Ebrahimi, E. (2019). A robust decision support leader-follower framework for design of contamination warning system in water distribution network. *Journal of Cleaner Production*, 214, 666-673.
- Kiratli, N., Rozemeijer, F., Hilken, T., De-Ruyter K. ve De-Jong, A. (2016). Climate setting in sourcing teams: Developing a measurement scale for team creativity climate, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 22, 196-204.
- Kondakçı, Y., Zayim, M., & Çalışkan, Ö. (2010). Okul yöneticilerinin değişime hazır olma tutumlarının okulun öğretim düzeyi, yöneticilerin deneyimi ve okul büyüklüğü bağlamında incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 155-175.
- Küçükaslan Ekmekçi, A., & Tekin, B. (2011). The examination of the relationship between creativity and work environment factors with a research in white-goods sector in Turkey. *Öneri Dergisi*, 9(35), 51-74.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.

- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Netemeyer, R. G, Boles J. S, Mckee D. O., & Mcurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee D.O., & Mcurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Pekkan, N. Ü., & Çalışkan A. (2020). Yaratıcı takım iklimi ölçeği: Türkçe'ye uyarılma, geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1007-1021.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. E. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research On Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Siddiqi, H., & Qureshi, M. (2016). The impact of employees' creativity on the performance of the firm. *Research Issues in Social Sciences*, 1, 1-12.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12, 752-788.
- Taştan, S., İşci, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.

- Tseng, Y.F., & Lee, T.Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications* 36, 6548–6558.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2003). The impact of organizational culture and knowledge sharing motivation on knowledge sharing. *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3), 409–431.

AMO MODELİ ÇERÇEVESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLİŞKİSEL İŞ BECERİKLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ¹

Dr. Levent SEVİNÇ

İstanbul Üniversitesi, levents@assessment.com.tr

Prof. Dr. Lale TÜZÜNER

İstanbul Üniversitesi, ltuzun@istanbul.edu.tr

Özet

Geçmiş dönemlere kıyasla günümüzde çalışanlar yaptıkları işin anlamını daha fazla sorgular hale gelmiştir. Bu kapsamda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda öne çıkan kavramlardan biri ise iş becerikliliğidir. Literatürde iş becerikliliği farklı açılardan ele alınmış olmakla birlikte insan kaynakları (İK) uygulamalarının iş becerikliliği üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar sınırlıdır. Bu doğrultuda bu araştırmada AMO modeli çerçevesinde İK uygulamalarının iş becerikliliği üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında farklı sektörlerde çalışan kişilere ulaşılarak (n=359) anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre fırsat yaratan İK uygulamalarının iş becerikliliği üzerinde anlamlı düzeyde ($p<0,05$) etkili olduğu, gelişim odaklı ve motivasyon artırmaya yönelik İK uygulamalarının ise iş becerikliliği üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İKY, AMO Modeli, İş Becerikliliği, İlişkisel İş Becerikliliği

1. Giriş

Son dönemde iş hayatı önemli bir değişim sürecinden geçmektedir. Örgüt yapıları daha yalın hale gelmekte, esnek ve uzaktan çalışma yaygınlaşmakta, takım çalışması temelli uygulamalar artmakta ve çalışanlardan işlerini daha verimli hale getirecek yenilikçi çözümler üretmeleri ve proaktif hareket etmeleri beklenmektedir (Grant & Parker, 2009; Klindzic ve Marić, 2019). Çalışanlar örgütlerinin beklentilerini karşılayabilmek ya da yaptıkları işin gereklerini yerine getirebilmek adına işlerini zenginleştirmenin ve performanslarını artırmanın yollarını aramaktadır. Bu doğrultuda çalışanların kullandığı yöntemlerin başında ise iş becerikliliği gelmektedir (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

Diğer yandan yeni nesil işgücü, örgütlerinden yaptıkları işi anlamlı hale getirmelerini, kararlarda kendilerine daha fazla söz sahibi olma hakkının verilmesini ve işlerinde inisiyatif kullanarak hareket

¹ Bu bildiri İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Lale Tüzüner yönetiminde Levent Sevinç (2022) tarafından gerçekleştirilen "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde "Kara Kutu" Kavramı: İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinin Analizine Yönelik Bir Araştırma" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

edebilmeyi talep etmektedir (Bindl ve Parker, 2011). Buna uygun olarak iş becerikliliği çalışana işinde değişiklikler yapma olanağı vermekte ve çalışan yaptığı bu değişikliklerle işin kontrolünün kendisinde olduğunu düşünerek işini anlamlı hale getirmekte ve diğer çalışanlarla etkili bağlantılar kurabilmektedir (Kerse, 2017). İş becerikliliği çalışanın kişisel ilgi alanları ve değerlerini işle uyumlu hale getirmesine olanak sağlamakta (Slomp ve Vella-Brodrick, 2013) ve bu yönüyle yaptığı işte anlam arayışına karşılık bulmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışanların verimliliğini artırmayı hedefleyen insan kaynakları yönetimi (İKY) açısından konu ele alındığında, İK uygulamalarının iş becerikliliği üzerinde etkisinin olup olmadığı ya da bu etkinin nasıl ortaya çıktığını anlamamanın önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu sayede çalışanların daha fazla iş becerikliliği davranışları sergilemesini kolaylaştıracak İK uygulamalarının hayata geçirilmesi sağlanacak ve İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisi artırılabilir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş Becerikliliği Kavramı

İş becerikliliği, çalışanın kendi inisiyatifiyle işini ve işle ilgili deneyimlerini kişisel olarak kendisine anlamlı gelecek şekilde yapılandığı ve değiştirdiği bir süreci ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu süreçte çalışan işi kendisi için daha iyi hale getirmek adına adımlar atmakta ve işinde değişiklikler gerçekleştirmektedir (Bruning ve Campion, 2018). Buna doğrultuda iş becerikliliği davranışı sergileyen bir çalışan, kendi isteğiyle ve kişisel ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde işinde değişiklikler yapmaktadır (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010). Çalışanın işinde yaptığı kalıcı ya da kısmen kalıcı nitelikteki değişiklikler sayesinde çalışan, işin kontrolünün kendisinde olduğunu düşünmekte, yaptığı işi kendisi için anlamlı hale getirmekte ve diğer çalışanlarla etkileşimini artırarak etkili bağlantılar kurmaktadır (Kerse, 2017).

İş becerikliliği kavramı üç boyuttan oluşmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Çalışanlar söz konusu boyutlarda yer alan davranışlardan birini ya da birkaçını sergileyerek işlerinin kapsamını ve sınırlarını yeniden yapılandırmakta ve işin kendileri için ifade ettiği anlamı farklılaştırmaktadır (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010):

- *Görev Becerikliliği:* Çalışanın sorumluluğunu üstlendiği görevlerin ya da işi gereği sergilediği faaliyetlerin miktarını ya da kapsamını değiştirmesini ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Buna göre çalışan daha az ya da çok görev ve sorumluluk üstlenerek ya da üstlendiği görevin miktarını ya da kapsamını değiştirerek yaptığı işi yeniden yapılandırmaktadır (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2008; Slomp ve Vella-Brodrick, 2013).

- *Bilişsel Beceriklilik*: Çalışanın bilişsel düzeyde yaptığı işi nasıl algıladığını ya da işe yüklediği anlamı değiştirmesini ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Buna göre çalışan işini zihninde yeniden ele almakta, yaptığı işin neyi içerdiği ya da içermediği üzerinde düşünmekte ve buna göre işine yönelik sahip olduğu algıyı değiştirmektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2008).
- *İlişkisel Beceriklilik*: Çalışanın yaptığı iş gereği başkalarıyla olan sosyal etkileşimlerini nitelik ya da niceliksel olarak yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Çalışan bu kapsamda başkalarıyla olan ilişkilerini devam ettirmeye, farklı bir biçime dönüştürmeye ya da ilişkilerini sona erdirmeye karar verebilmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

İş becerikliliği iş tasarımı kavramıyla karıştırılabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş tasarımı, yönetim tarafından başlatılan bir inisiyatifdir ve işin yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir. İş becerikliliğinde ise, doğrudan çalışan işin tasarımına müdahale etmektedir ve bunu bütünüyle kendi isteği ve iradesiyle gerçekleştirmektedir. Başka deyişle iş tasarımında işle ilgili değişiklikler yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşirken, iş becerikliliğinde aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir (Tims ve Bakker, 2010; Rudolph vd., 2017). İş becerikliliğinin karıştırıldığı bir başka kavram ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. İş becerikliliğinde çalışan yaptığı işi kendi kişisel ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmeye ve işe yönelik isteğini artırmaya çalışırken örgütsel vatandaşlık davranışında çalışan örgütün amaçlarına hizmet etmeye yönelik hareket etmektedir (Bipp ve Demerouti, 2015; Tims, Bakker ve Derks, 2012).

İş becerikliliği üzerine yapılan çeşitli araştırmalar incelendiğinde, iş becerikliliğinin iş tatmini, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu görülmektedir (Ingusci vd., 2016; Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009; Chiang ve Jang, 2008; van Wingerden ve Poell, 2017; Zhang, Wang ve Shi, 2012; Bavik, Bavik ve Tang, 2017; Tims, Derks ve Bakker, 2016). Bazı araştırmalar örgüt kültürünün (Wrzesniewski vd., 2013) ve örgütsel desteğin (Kim vd., 2018) iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalarda iş becerikliliğinin çalışanın iş performansı üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu saptanmıştır (Queiroga vd., 2021).

2.2. İKY ve İş Becerikliliği İlişkisi

Literatürde İK uygulamalarının çalışanların yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, verimlilik karşıtı davranışlar gibi çeşitli davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Katou vd., 2014). Buna karşın İK uygulamalarının çalışanların iş becerikliliğine yönelik davranışları sergilemelerine etkisini inceleyen araştırmalar sınırlıdır (Hu ve Stein, 2019).

Bu alanda yapılmış bazı araştırmalar etkili bir biçimde uygulanan İK uygulamalarının iş becerikliliğiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Hu, Stein ve Mao, 2020). Bazı araştırmacılar çalışanların İK uygulamalarına yönelik pozitif algılara sahip olmasının iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Meijerink vd., 2020). Bazı araştırmalar ise, İK uygulamalarının görev ve ilişkisel iş becerikliliği üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu buna karşın bilişsel iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır (Hu ve Stein, 2019).

Araştırma sonuçlarına göre, güçlü İK sistemlerinin var olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine karşı daha fazla adanmışlık göstermekte ve buna iş becerikliliği davranışları eşlik etmektedir. İş becerikliliğinin İK uygulamaları ve örgütsel performans arası ilişkide aracı role sahip olduğu ortaya konmuştur (Guan ve Frenkel, 2018). Araştırmacılar çalışanların davranışlarını kontrol altında tutmaya odaklı İK uygulamalarının iş becerikliliğiyle negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu, çalışanların bağlılığını artırmaya odaklı İK uygulamalarının ise iş becerikliliğiyle pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hu, Stein ve Mao, 2020).

İKY ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi belirli İK fonksiyonları bazında inceleyen çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre ise; çalışanların örgütteki performans değerlendirme sisteminin adil ve doğru değerlendirmeler yapılmasına olanak veren bir sistem olduğuna yönelik algılamaları içsel motivasyonlarını artmakta ve bunun sonucunda çalışanlar iş becerikliliği davranışlarını daha sık sergilemektedir (Berdicchia, Bracci ve Masino, 2022). Kariyer yönetimi ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmanın sonuçlarına göre ise, çalışanların kariyerlerinden duyduğu memnuniyetin iş becerikliliğiyle ilişkili olduğu belirlenmiştir (Kundi, Hollet-Haudebert ve Peterson, 2022).

2.3. AMO Modeli

AMO (Ability, Motivation, Opportunity: Beceri, Motivasyon, Fırsat) modeli 2000'lerden günümüze kadar İKY ve performans ilişkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmaların önemli bir kısmında doğrudan ya da dolaylı olarak referans alınan bir model olmuştur (Hutchinson, 2013). Özellikle yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) içermesi gereken İK uygulamalarının hangileri olduğuna yönelik ilgili literatürde bir uzlaşma bulunmamasına rağmen, söz konusu İK uygulamalarının AMO modeli referans alınarak belirlenebileceği zaman içerisinde yaygın kabul gören bir görüş haline gelmiştir (Combs vd., 2006).

AMO modeli, ilk kez 90'lı yıllarında başında Bailey (1993) tarafından ortaya konmuş olmakla birlikte, İKY literatüründe İKY-Performans bağlantısını açıklamaya yönelik bir model olarak kullanılmaya başlanması Appelbaum ve arkadaşlarının (2000) YPİS'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında kullanılmasıyla başlamıştır. Araştırmacılar elde

ettikleri sonuçlara göre YPİS'nin çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesini sağlayabilmek için üç temel unsura sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür: (1) çalışanların gerekli becerilere sahip olması, (2) uygun motivasyona sahip olması ve (3) işverenin çalışanlara katılım göstermeleri için gerekli fırsatları sağlaması (Appelbaum vd., 2000). Buna göre çalışanlar, yeterli kapasiteye, yeterli motivasyona ve işle ilgili kararlara katılma olanağına sahip olmaları durumunda fazladan rol davranışlarını sergileme sıklıkları artmakta ve sonuç olarak bu durum örgütün performansını artırmaktadır (Appelbaum vd., 2000; Boxall ve Purcell, 2016).

Modelde yer alan Beceri, Motivasyon ve Fırsat unsurları şunları içermektedir:

- *Beceri.* Çalışanın işini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016). Beceriyle ilgili İK uygulamaları ise örgüt içerisinde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerini içermektedir (Appelbaum vd., 2000).
- *Motivasyon.* Çalışanın üstlendiği görevleri yerine getirme isteğini, buna bağlı olarak sergilediği çabayı ve çabasını sürdürülebilir kılmasını ifade etmektedir (Boxall ve Purcell, 2016). Motivasyonla ilgili İK uygulamaları ödüllendirme, takdir ve tanıma, iş ve özel yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar gibi motivasyon artırmaya yönelik faaliyetleri içermektedir (Demortier, Delobbe ve El Akremi, 2014).
- *Fırsat.* Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini ifade etmektedir (Appelbaum vd., 2000). Fırsatla ilgili İK uygulamaları, çalışanın işiyle ilgili kendi başına karar verebilmesini sağlamaya, işin içeriğini zenginleştirmeye ve çalışanın kendisini ifade etmesine olanak sağlamaya yönelik uygulamaları içermektedir (Demortier, Delobbe ve El Akremi, 2014).

AMO modeli, YPİS kapsamında kullanılması gereken İK uygulamaları için yol gösterici niteliği taşımaktadır (Bos-Nehles, Van Riemsdijk ve Looise, 2013). Buna göre model, etkin bir YPİS'nin çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirecek, motivasyonlarını artıracak ve kararlara katılımını sağlayacak şekilde kurgulanması gerektiğini ileri sürmektedir (Appelbaum vd., 2000; Jiang vd., 2012).

2.4. Hipotezler

Literatürde İKY ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı olması, aynı zamanda İKY alanında yapılan çalışmalarda yaygın olarak kullanılan AMO modelinin söz konusu araştırmalarda yeterince incelememiş olması nedeniyle bu araştırmada İKY'nin iş becerikliliği üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. İKY ve iş becerikliliği arasındaki ilişkinin AMO modeli çerçevesinde incelenmesi, hangi tür İK uygulamaların iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir.

Araştırmada iş becerikliliği kavramı, günümüz iş hayatında işlerin yoğun bir biçimde kişiler arası ilişkiler içermesi ve kişiler arası etkileşimlere dayanması (Grant ve Parker, 2009) nedeniyle sadece ilişkisel iş becerikliliği kapsamında ele alınmıştır. Günümüzde örgütler giderek artan bir biçimde takım çalışmasına dayalı iş yapma tarzını benimsemektedir. Diğer yandan hibrit çalışma, teknolojik gelişmeler ve satın alma ve birleşmelerin iş dünyasında yaygınlaşması, iş ortamının sosyal yapısını önemli ölçüde değiştirmekte ve bu değişen yapı içerisinde çalışanların işlerinde sonuç alabilmeleri için birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları geçmişe kıyasla daha fazla önemli hale gelmektedir. Özellikle takım çalışmasına dayalı işlerde çalışanların etkili bir performans sergileyebilmesi öncelikle takım üyeleriyle iş birliği yapmalarına dayanmaktadır. Bu durum çalışanların takım üyeleriyle ve takımın performansı üzerinde etkili olabilecek diğer takımlarda çalışanlarla daha fazla etkileşime girmesine yol açmakta ve işle ilgili sonuç alabilmek için başkalarıyla ilişki geliştirme ve bunları sürdürebilme becerileri önemli hale gelmektedir (Griffin, Neal ve Parker, 2007). Bu nedenlerle araştırma kapsamında iş becerikliliğinin ilişkisel boyutu dikkate alınmış, bilişsel ve görev becerikliliği boyutları araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Bu doğrultuda araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. H1: İK uygulamaları ilişkisel iş becerikliliği üzerinde etkilidir.
 - a. H1: Beceri artıran İK uygulamaları ilişkisel iş becerikliliği üzerinde etkilidir.
 - b. H1: Motivasyon artıran İK uygulamaları ilişkisel iş becerikliliği üzerinde etkilidir.
 - c. H1: Fırsatları artıran İK uygulamaları ilişkisel iş becerikliliği üzerinde etkilidir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Katılımcılar

Araştırma Türkiye'de faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli şirketlerin beyaz yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemiyle ilgili şirketlerde çalışanlara ulaşılmış ve kendilerine elektronik ortamda anket uygulaması iletilmiştir. Araştırmada toplam 103

şirketten 542 kişiye anket ulaştırılmış bu kişiler içerisinde anketi tam olarak yanıtlayan 359 kişi olmuştur (geri dönüş oranı %66). Araştırma kapsamında bazı şirketlerin çalışanlarına anket uygulamalarına katılmalarına izin vermemeleri, belirli şirketlerin çalışanlarının araştırmaya katılmamasına yol açmıştır. Bu nedenle araştırma, araştırma kapsamında ulaşılan şirketlerin çalışanlarıyla sınırlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların %52'si erkek, %50'si 30 ile 39 yaş arasında, %92'si lisans ve üzeri eğitime sahiptir. Katılımcıların %62'si yönetsel rollerde görev yapmakta, %52'si 5 yıldan az süredir halihazırda çalıştıkları şirkette çalışmakta, %42'si ise 5 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahiptir. Katılımcıların %22'si Pazarlama/Satış, %21'i Muhasebe/Finans, %17'si İnsan Kaynakları, %17'si Üretim/Ar-Ge, %13'ü Bilgi Teknolojileri ve geri kalan %10'u ise farklı alanlarda çalışmaktadır.

3.2. Ölçüm Aracı

Araştırmada ilişkisel iş becerikliliğini ölçmek amacıyla Laurence (2010) tarafından geliştirilmiş Likert ölçeğinde düzenlenmiş toplam 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek için gerçekleştirilen faktör analizi (KMO=0,79 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$; Kümülatif Varyans Yüzdesi %68,9) ölçeğin tek bir boyuttan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğin Cronbach α değeri ise 0,85 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada örgütlerin İK uygulamaları hakkında bilgi toplamak amacıyla AMO modeli doğrultusunda geliştirilmiş İKY ölçeği kullanılmıştır (Sevinç, 2022). Ölçek İK uygulamalarını AMO modeline uygun olarak "Fırsat Sunan İK Uygulamaları", "Gelişim Odaklı İK Uygulamaları" ve "Özen Gösteren İK Uygulamaları" adında üç boyutta değerlendirmektedir. Ölçek 4'lü Likert ölçeğinde düzenlenmiş toplam 17 ifade içermektedir. Ölçek için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları (KMO=0,94 Bartlett's Test $p=0,00<0,01$; Kümülatif Varyans Yüzdesi %60,0) ölçeğin üç boyuttan oluştuğunu ortaya koymaktadır. İfadelerin faktör yükleri en düşük 0,60, en yüksek 0,81'dir. Ölçekteki hiçbir ifade birden fazla maddeye yüklenmemektedir. Üçüncü faktör olan "Özen Gösteren İK Uygulamaları" boyutunda sadece iki ifade yer almaktadır. İfadelerin faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması nedeniyle söz konusu faktör yapısı korunmuştur (Yong ve Pearce, 2013). Ölçeğin Cronbach α değerleri ise (boyutlar için sırasıyla 0,89, 0,89 ve 0,60) ölçeğin güvenilir olduğunu ($>0,60$) göstermektedir.

4. Bulgular

Araştırmaya katılanların İKY ölçeğine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 1) katılımcıların İK uygulamalarına olumluya yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Buna göre katılımcılar, işletmelerinde kendi gelişimlerini önemseyen ve bunları artırmaya yönelik uygulamaların arzu

ettikleri düzeyde olmasa dahi var olduğunu (Gelişim Odaklı İK Uygulamaları: O=2,72), benzer şekilde işletmelerinde iş ve aile yaşamı dengesini gözetmeye yönelik uygulamaların yine arzu ettikleri düzeyde olmasa dahi var olduğunu (Özen Gösteren İK Uygulamaları: O=2,72) ifade etmektedir. İK uygulamaları içerisinde görece en düşük değeri Fırsat Sunan İK Uygulamaları almıştır. Buna göre katılımcılar işletmelerinin kendilerine farklı konularda olanaklar sunmaya ve katılımcı yaklaşımlar benimsemeye çalıştığını ancak bunun tam olarak yeterli düzeyde olmadığını ifade etmektedir (Fırsat Sunan İK uygulamaları: O=2,66). İlişkisel iş becerikliliği ölçeğinden edilen sonuçlara göre ise katılımcıların işlerini etkili yapmak adına çevreleriyle ilişkilerini geliştirme çabası sergilediklerini (İlişkisel İş Becerikliliği O=3,31) ifade ettikleri görülmektedir.

Araştırmada İKY ölçeğinin boyutlarının kendi aralarında ve diğer ölçeklerle ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 1), İKY ölçeğindeki boyutların kendi aralarında anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Gelişim Odaklı İK Uygulamaları ile Fırsat Odaklı İK Uygulamaları arasındaki ilişki güçlü bir ilişki iken ($r>0,70$), Özen Gösteren İK Uygulamalarının diğer iki boyutla ilişkisi iyi ($0,40<r<0,70$) seviyededir. İlişkisel iş becerikliliği ölçeğinden elde edilen sonuçlar ise İKY ölçeğindeki tüm boyutlarla anlamlı ve pozitif yönde ancak düşük seviyede ($r<0,40$) ilişkiye sahiptir.

Tablo 1: Ortalama Değerler ve Korelasyon Matrisi

<i>n</i> =359	O	SS	Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	Fırsat Sunan İK Uygulamaları	Özen Gösteren İK Uygulamaları
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	2,72	0,69	1		
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	2,66	0,60	0,76**	1	
Özen Gösteren İK Uygulamaları	2,72	0,71	0,41**	0,45**	1
İlişkisel İş Becerikliliği	3,31	0,51	0,24**	0,36**	0,23**

** $p<0,01$

İK uygulamalarının ilişkisel iş becerikliliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucunda (Tablo 2) anlamlı bir model elde edilmiştir. Model incelendiğinde Fırsat Gösteren İK uygulamalarının ilişkisel iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Hipotez 1c Kabul), gelişim odaklı ve özen gösteren İK uygulamalarının ise ilişkisel iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır (Hipotez 1a ve 1b Red). Modelin ilişkisel iş becerikliliğindeki değişikliğin %14'ünü açıklama özelliğine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2: İK Uygulamalarının İlişkisel İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
(Sabit)	2,44	0,13		19,17	0,00**	
Gelişim Odaklı İK Uygulamaları	-0,07	0,06	-0,10	-1,28	0,20	2,44
Fırsat Sunan İK Uygulamaları	0,34	0,07	0,40	5,05	0,00**	2,55
Özen Gösteren İK Uygulamaları	0,06	0,04	0,09	1,59	0,11	1,27

R=0,37; R²=0,14; F=19,30, p=0,00**

**p<0,01

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçları örgütlerin çalışanlara söz hakkı tanıyan ve onlara katılımcı olma olanakları sağlayan İK uygulamalarına sahip olmalarının çalışanların ilişkisel iş becerikliliği davranışlarını daha sık sergilemesine yol açtığını ortaya koymaktadır. Buna göre örgütün çalışanlarını katılımcı olmaya ve onları kendi işlerinde söz sahibi kılmaya yönelik bir odağa sahip olması, çalışanların işlerini daha etkili yapmak adına başkalarıyla ilişkilerini hem nitelik hem nicelik anlamında geliştirmelerine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan örgütün çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmaya yönelik uygulamalara sahip olması ya da örgütün çalışanların motivasyonunu artırmaya, özellikle de iş ve aile dengesini korumaya yönelik İK uygulamalarına sahip olmasının iş becerikliliği davranışlarının sergilenmesi üzerinde anlamlı düzeyde etkili olmadığı görülmektedir. Buna göre ilişkisel iş becerikliliği davranışlarını sergileyen çalışanlar örgütün kendilerine gelişim olanakları sunmasından ya da motivasyonlarını gözeten uygulamaları hayata geçirmesinden bağımsız olarak bu davranışları sergilemektedir.

İK uygulamalarının iş becerikliliği üzerindeki etkisinin sınırlı ya da düşük seviyede olmasının, iş becerikliliği kavramının çalışanın doğrudan kendi inisiyatifiyle başlattığı eylemleri içermesiyle ilgili olduğu söylenebilir. Başka deyişle iş becerikliliği çevresel koşullardan çok bireyin kendisiyle ilgilidir. Özellikle proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin kişi-örgüt uyumunu artırmak adına buldukları ortamı şekillendirmesi ve daha fazla iş becerikliliği davranışları sergilemesi (Liao, 2022) bu görüşü doğrular niteliktedir. Buna karşın İK uygulamalarının çalışanlara katılımcı bir çalışma ortamı sunarak özellikle proaktif kişilik özelliklerine sahip bireylerin söz konusu iş becerikliliği davranışlarını özgürce sergilemesine zemin hazırladığı ve bu davranışların sergilenme sıklığının artmasına olanak sağladığı ileri sürülebilir.

Çalışanın örgüte katkı sağlamasına engel olacak örgütsel koşullar mevcut olmadığında ve çalışan katkı sağlamaya yönelik eylemlerinden dolayı başına olumsuz bir durum gelmeyeceğinden emin olduğunda, çalışanın işiyle ilgili inisiyatif alması kolaylaşacak ve bu durum örgütün sonuçlarına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Özellikle işiyle ilgili inisiyatif kullanmaya eğilimi olan çalışanların, çalışma ortamının buna uygun olması durumunda daha sık iş becerikliliği davranışları sergileyeceğini ve bunun sonucunda iş performanslarının artacağını ileri sürmek mümkündür. Bu nedenle örgütlerin örgütsel performansı artırmak adına çalışanlarını katılımcı olmaya ve onları kendi işlerinde söz sahibi kılmaya yönelik çabalar sergilemesi ve bu yönde uygulamaları hayata geçirmesi önerilir.

Literatürde iş becerikliliğiyle ilgili araştırmalar, kavramı genellikle birey düzeyinde ele almakta ve iş becerikliliğinin diğer örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisini incelemektedir. İş becerikliliğinin çevresel koşullardan nasıl etkilendiğini inceleyen araştırmaların sayısı ise sınırlıdır. Bu nedenle ileride konuyla ilgili gerçekleştirilecek araştırmalarda iş becerikliliğinin ortaya çıkmasına yol açan ya da engelleyen bireysel ve çevresel koşulların bir arada incelenmesi önerilir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek araştırmaların kavramın daha iyi anlaşılmasına ve örgütsel performansı artırmak için kavramdan daha etkin nasıl yararlanılabileceğine dair bütüncül bir bakış açısı sunacağını ileri sürmek mümkündür.

Kaynakça

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58 (4), 364-373.
- Berdicchia, D., Bracci, E., & Masino, G. (2022). Performance Management Systems Promote Job Crafting: The Role of Employees' Motivation. *Personnel Review*, 51(3), 861-875.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Regents of the University of Michigan*, 1-8.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive Work Behavior: Forward-thinking and Change-oriented Action in Organizations. İçinde S. Zedeck (Ed), *APA Handbook of Industrial and*

- Organizational Psychology, *Selecting and Developing Members for the Organization* (2, 567–598). American Psychological Association.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which Employees Craft Their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees' Job Crafting Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631–655.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J. & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Boxall, P., Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*, 4th Edition, New York: Palgrave Macmillan.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A Role–Resource Approach–Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61 (2), 499–522.
- Chiang, C.F., & Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of their Effects on Organizational Performance, *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Demortier, A. L., Delobbe, N. & El Akremi, A. (2014). Opening the Black Box of HR Practices - Performance Relationship: Testing a Three Pathways AMO Model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1201-1206.
- Grant A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Griffin M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327–347.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591-607.
- Hu, B., & McCune Stein, A. (2019). The influence of human resource management systems on employee job crafting. *İçinde Academy of Management Proceedings*. NY: Academy of Management.

- Hu, B., Stein, A. M., & Mao, Y. (2020). How control and commitment HR practices influence employee job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 361-374.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance Management: Theory and Practice*, 1st Edition, London: CIPD.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., & Urbini, F. (2016). Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human resource management*, 53(4), 527-544.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and Consequences of Job Crafting: An Organizational Level Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1863-1881.
- Klindzic, M. & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance – The difference between employee and employer-driven practices. *Journal for General Social Issues*, 28, 89-108.
- Kundi, Y.M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2022). Career Adaptability, Job Crafting and Subjective Career Success: The Moderating Roles of Lone Wolf Personality and Positive Perfectionism. *Personnel Review*, 51(3), 945-965.
- Laurence G. A. (2010). *Workaholism and Expansion and Contraction Oriented Job Crafting: The Moderating Effects of Individual and Contextual Factors*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Syracuse University, Syracuse.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Process and Quality of Care: Encouraging Positive Job Crafting in Childcare Classrooms. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Liao, P. Y. (2022). Proactive personality, job crafting, and person-environment fit: does job autonomy matter? *Current Psychology*.
- Marin-Garcia, J. A. & Tomas, J. M. (2016): Deconstructing AMO Framework: A Systematic Review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.

- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
- Queiroga, F., Franco, G. C., Valentini, F., & Andrade, E. G. S. A (2021). Performance, Job Crafting and Work Context: Practical Implications from a Multilevel Perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Sevinç, L. (2022). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde “Kara Kutu” Kavramı: İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2): 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 173–186.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Van Wingerden, J., & Poell, R.F. (2017). Employees' Perceived Opportunities to Craft and In-Role Performance: The Mediating Role of Job Crafting and Work Engagement,” *Frontiers in Psychology*, 8, 1-9.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9, 2, 79-94.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2011). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J.M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. İçinde A. B. Bakker (Ed.). *Advances in Positive Organizational Psychology* (281-302). Bingley: Emerald Group Publishing.

Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J.Q. (2012). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.

MÜLTECİLERDE İŞ MUTLULUĞU: ÜLKE KARŞILAŞTIRMALI NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Seher YASTIOĞLU

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, saytas@mehmetakif.edu.tr

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Süleyman Demirel Üniversitesi, alialparslan@sdu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, göçmenlerin menşe ülkede (geldikleri ülkede) ve göç ettikleri ev sahibi ülkede (Türkiye’de) işlerinde mutlu olmalarını sağlayan durumsal şartların, koşulların ve kaynakların neler olduğunu tespit etmek ve karşılaştırmaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomoloji yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmada; Suriye, Afganistan ve Irak’tan Türkiye’ye gelen, mevcutta bir işletmede çalışan veya kendi işini yapan 16 mülteci ile yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüş, görüşmeler sonucu elde edilen nitel veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın bulgularına göre mültecilerin menşe ülkede işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynaklar aileyle vakit geçirme, başarıya, vatana hizmet, yapılan işe tutku, maddi kazanç, maneviyat, saygınlık ve güvendir. Mültecilerin ev sahibi ülkede işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynaklar ise maddi kazanç, sosyal destek, özerk iş koşulları, başkalarına faydalı olma, hakkaniyet, takdir ve maneviyattır. İki ülke kıyaslandığında mültecilerin ev sahibi ülkede yaptıkları işte mutluluk sebeplerinin değiştiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İş mutluluğu, İyi oluş, Mülteciler, Göçmenler, Mülteci işçiler*

1. Giriş

Çatışma, şiddet, insan hakları ihlalleri veya kamu düzenini ciddi şekilde bozan olaylar sebebiyle 2021 yılı sonunda dünya çapında 89,3 milyon insan ülkelerini terk etmek ve başka ülkelere sığınmak zorunda kalmıştır (UNHCR, 2022). Dünyada en fazla sayıda sığınmacıya ev sahipliği yapan ülkelerden biri Türkiye’dir. Türkiye, yaklaşık 3,6 milyon kayıtlı Suriyeli mültecinin yanı sıra yaklaşık 320.000 farklı uyruklardan mülteci ve sığınmacıya ev sahipliği yapmaktadır (UNHCR Türkiye, 2022). Türkiye’de sadece 2020 yılında 123.574 yabancıya çalışma izni verilmiştir. Bunlardan 62.369’u Suriyeli, 1.794 Iraklı, 1.921’i Afganistanlıdır (ÇSGB, 2020). İster kayıtlı isterse kayıt dışı olsun kayda değer sayıda göçmen ve mülteci ev sahibi ülkede iş gücü piyasasında yer almaktadır (Çoban, 2018).

Birçok ülkede göçmen işçiler işgücünün önemli bir bölümünü işgal etse de genellikle yüksek riskli rollerde, zor işlerde ve yerli halkın çalışmak istemediği iş güvencesi olmayan, düşük ücretli işlerde

çalışmak zorunda kalmaktadır (Eurofound, 2010; ILO, 2020; WHO, 2020). Profesyonel ve sosyal entegrasyonda birçok zorlukla karşı karşıya kalmaları (Hynie, 2018) mülteci işçiler için mental ve fiziksel sağlık sorunlarını beraberinde getirdiği gibi iş yaşamlarındaki mutluluklarını/ iyi oluşlarını da olumsuz etkilemektedir. Güncel araştırmalar mülteci işçilerin yerli işçilere göre işlerinde daha mutsuz olduklarını göstermektedir (Liu vd., 2020; Bretones vd., 2020).

Genel anlamıyla iş yaşamında mutluluk veya çalışan mutluluğu; kişinin fiziksel, duygusal ve mental iyilik halinde olması hem işte hem de iş dışındaki yaşamından memnuniyet duyması olarak tanımlanabilir (Danna ve Griffin, 1999). Alan yazını incelendiğinde işte mutluluk deneyimini yaşamak için birçok etmenin ve kaynağın olduğu görülmektedir. İşi yaparken alınan zevk, işin özellikleri, yönetici ve iş arkadaşlarıyla etkileşimler (Danna ve Griffin, 1999; Suojanen, 2012), psikolojik sermaye gibi bireysel özellikler, içsel motivasyon kaynakları ve yaşam memnuniyeti (Ramirez-Garcia vd., 2019; Khatri ve Gupta, 2019) bu kaynaklardan bazılarıdır. Buna karşın aşırı iş yükü ve iş güvencesizliği, iş-yaşam dengesinin olmaması, haksız muameleye maruz kalma, stres ve iş yaşamındaki belirsizlikler bireylerin mutsuz olmalarına sebep olmaktadır (Singh ve Aggarwal, 2018).

Mülteci işçilerin özellikle becerilerinin ve niteliklerinin tanınmaması, zorlu iş talepleri, işi kaybetme korkusu, uzun çalışma saatleri, dil bariyerleri, sosyal dışlanma gibi sosyo-ekonomik sebepler iyi oluşlarını olumsuz etkilemektedir (Wang ve Sangalang, 2005; Colic-Peisker ve Tilbury, 2007; Paul ve Moser, 2009). Aidiyet duygusu, ekonomik ve sosyal haklara erişim, örgütsel içerme ve sosyal destek ise mülteci işçilerin iyi oluşlarını arttırmaktadır (Newman vd., 2017; Le vd., 2018). Mültecilerin göç ettikleri ev sahibi ülkenin koşullarına bağlı olarak farklı refah seviyeleri yaşayabileceği öne sürülmektedir (Rosenberg vd., 2019). Mülteci işçilerin iyi oluşları, sahip oldukları bireysel beceri ve yetkinlikler veya diğer psikolojik ve fiziksel faktörler kadar ev sahibi ülke bağlamında çalışma ve çalışma dışı koşullardan da etkilenebilir (Ilies vd., 2007; Vaquera ve Aranda, 2011). Onların özel ihtiyaçlarını ve kapasitelerini dikkate alan, ev sahibi ülke ve çalışma koşulları bağlamında iş mutluluğunu irdeleyen görece az çalışmanın olması; ilgili konularda araştırmalara duyulan ihtiyacın altının çizilmesi (Le vd., 2022) araştırmayı doğuran güdü olmuştur. Tüm bu bilgilerin ışığında yapılan araştırma ile ‘Mültecilerin menşe ülkede ve ev sahibi ülkede yaptıkları işte mutlu olmalarını sağlayan kaynaklar nelerdir?’ ve ‘Mültecilerin yaptıkları işte mutlu olmalarını sağlayan sebepler Türkiye’de değişmiş midir?’ sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim (fenomonoloji) deseni kullanılmıştır (Creswell, 2016). Çalışmanın olgusu ‘işte mutluluk kaynakları’ olarak belirlenmiştir. Araştırmada

mülteci çalışanların menşe ülkelerinde ve Türkiye’de iş hayatındaki deneyimlerden yola çıkarak işlerinde mutlu olmalarını sağlayan sebeplerin derinlemesine incelenmesi ve keşfe dayalı bir yaklaşımla araştırılması amaçlanmıştır. Her iki ülkede çalıştıkları işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynakların keşfedilmesi iki ülke arasında karşılaştırma yapılmasına imkân tanımıştır.

Nitel verilerin elde edilmesinde yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve katılımcılarla iş yerlerinin dışında ortalama otuz dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine yönelik sorulara yer verilmiştir. Görüşme formunun ikinci bölümünde menşe ülke ve Türkiye’deki işlerinde mutluluk kaynaklarını tespit edebilmek ve karşılaştırabilmek için *‘Ülkenizdeyken yaptığınız işte kendinizi çok iyi/mutlu hissettiğiniz 2 anı hatırlayarak mutlu olma sebebinizi açıklar mısınız?’* ve *‘Şu an (Türkiye’de) yaptığınız işte kendinizi çok iyi/mutlu hissettiğiniz 2 anı hatırlayarak mutlu olma sebebinizi açıklar mısınız?’* soruları yöneltilmiştir. Görüşme esnasında katılımcıların soruları daha iyi anlayabilmesi ve cevaplarını detaylandırabilmesi için sondalar eklenmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme kullanılmıştır (Patton, 2005). Özellikle mültecilere ulaşmanın zor olması, haklarındaki bilgi eksikliği ve bir yabancı ile (araştırmacı) görüşmeyi kabul etmemeleri gibi sebeplerden dolayı kartopu örnekleme tercih edilmiştir.

Araştırmaya Türkiye’de dört farklı ilde ikamet eden, çalışma izni ve koruma statüleri¹ farklılık gösteren 16 mülteci katılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin doygunluğa ulaştığı başka bir ifade ile verilen cevapların tekrara düştüğü tespit edildiğinde araştırma süreci sonlandırılmıştır (Silverman, 2016). Çalışma grubunun sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan 16 kişinin 13’ü erkek ve 3’ü kadındır. 8 kişi Suriyeli, 6 kişi Afganistanlı ve 2 kişi Iraklıdır. Yaşları 30 ila 44 yaş aralığındadır ve yaş ortalaması 38,5’tir. Bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısı 1-6 kişi ve Türkiye’de bulunma süreleri 2-10 yıl aralığındadır. 5 kişi kendi işinde çalışırken 11 kişi farklı işletmelerde çalışmaktadır.

2.3. Verilerin Analizi

Katılımcılarla yapılan yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen nitel veriler tümevarımsal yaklaşımla içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Böylece veriler derinlemesine analiz edilmiş ve önceden belirgin olmayan kod ve kategoriler ortaya çıkartılmıştır (Strauss ve Corbin, 1990). Katılımcıların bazıları en mutlu oldukları anı anlatırken ikiden fazla örnek vermiştir ve bahsettikleri

¹ Katılımcılardan bazıları yaşadıkları illerin, koruma statülerinin ve çalışma izni durumlarının gizli kalmasını ve bu bilgilerin çalışmada yer almamasını talep etmiştir. Bu sebeple ilgili bilgilere çalışmada yer verilmemiştir.

tüm sebepler analize dahil edilmiştir. Sınıflama sonucunda katılımcıların menşe ülkedeki mutluluk kaynaklarına yönelik benzer nitelikteki ifadeleri 14 kod ve kodların toplandığı 8 kategori; Türkiye’deki mutluluk kaynaklarına yönelik benzer nitelikteki ifadeleri 12 kod ve kodların toplandığı 7 kategori altında düzenlenmiştir. Kod ve kategorilerin isimlendirilmesinde alan yazınından (ör. Jaiswal ve Arun, 2020; Gauche, vd., 2017; Pescud vd., 2015) faydalanılmıştır.

3. Bulgular

‘Mültecilerde menşe ülkede ve ev sahibi ülkede işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynaklar nelerdir?’ sorusuna cevap aramak amacıyla yapılan görüşmelerle elde edilen nitel verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda oluşturulan; menşe ülkede ve Türkiye’de mültecilerin işlerinde mutluluk kaynaklarını betimleyen kod ve kategoriler Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur. Bununla birlikte her iki tabloda da kodları temsil eden katılımcı ifadesi örneğine yer verilmiştir.

Tablo 1: Menşe Ülkede Mültecilerin İşlerinde Mutluluk Kaynakları

Kategori	Kod	Örnek Katılımcı İfadesi
Aile ve Sosyal İlişkiler (f=9)	Aileyle vakit geçirme (f=3)	“... Ailem mutluyrsa onlarla daha fazla vakit geçirebiliyorsam, çocuklarımı gezdirecek ders yaptırarak vaktim varsa işimde de mutluyum...” (K13, C:E, Y:38)
	Aile mesleğini sürdürme (f=2)	“... Başka bir okul okuyacaktım aslında ama onun (baba) işlerini devraldım. Onun mirasını sürdürdüğümü biliyorum, bundan mutluyum.” (K9, C:E, Y:37)
	Aileyi gururlandırma (f=2)	“... Ben babama borcumu ödedim, onu gururlandırdım. Onun gururlanmasından çok büyük mutluluk...” (K7, C:E, Y:30)
	İşyerindeki sosyal ilişkiler (f=2)	“... Arkadaşlarım yanımdaydı, onlarla birlikte çalıştığım için mutluydum...” (K3, C:E, Y:42)
Başarma (f=7)	Yetkinlik (f=5)	“... Bir gün çok zengin bir adam arabasını getirdi. Koltuğun döşemesi değişecek, bak aynıysa olmazsa parayı alamazsın dedi. Ben işimin ustasıydım da o bilmiyordu. ... aynı araçtan getirdiler baktılar aynıysa yapmışım. Çok mutlu olmuşum.” (K14, C:E, Y:42)
	Kendini gerçekleştirme (f=2)	“... Bizim ailede kendi işini yapan kadın yok. Ben istedim ben yaptım. Dükkanımı açtım, büyüttüm çok mutlu oldum kadın arkadaşlara iş verdi...” (K5, C:K, Y:31)
Vatana Hizmet (f=4)	Ülkeyi koruma (f=2)	“Ülkemi korumak için bu mesleği seçtim ben...” (K12, C:E, Y:44)
	Toplumla faydalı olma (f=2)	“... Hastaneye işe girdim, yaralılara yardım edecek, iyileştirecektim. Yaptım da çok mutlu oldum” (K7, C:E, Y: 0)
Tutku (f=4)	İş/mesleği sevmeye (f=4)	“Çocukluktan hep arabaları severdim... Araba canım ciğerim gibi olmuş. Araba kullandığım her an mutluyum.” (K1, C:E, Y:39)
Maddi Kazanç (f=3)	Para kazanma (f=3)	“...Kendi paramı kazandım, mutlu oldum. Çocuklarıma baktım.” (K4, C:K, Y:39)
Maneviyat (f=3)	Manevi haz (f=2)	“Bu mesleği yapmak çocukların bir şeyler öğrenmesine vesile olmak Allah’ın bir hediyesi gibiydi. Manevi olarak çok doyum aldığım bir iş yapıyordum...” (K6, C:K, Y:33)
	İnanç (f=1)	“Allah’a yakın işte mutlu dünyada mutlu. ... Allah’ın mucizesi hep camideydim, mutluydum...” (K11, C:E, Y:43)
Saygınlık (f=2)	Statü (f=2)	“Mühendislik çok statülü bir meslek... Bir yer edindim bu meslekle, sayıldım...” (K16, C:E, Y:43)
Güven (f=2)	Güven (f=2)	“Bizde iş sahibi işçisine güvenir, onu hor görmez biz de ona güveniriz...” (K10, C:E, Y:44)

f=Frekans, K=Katılımcı, C= Cinsiyet, K=Kadın, E=Erkek

Katılımcılar tarafından, menşe ülkede işlerinde mutluluk sebebi olarak, en sık ifade edilen iki kategori sırasıyla ‘aile ve sosyal ilişkiler’ ve ‘başarma’ kategorileridir. Aile ve sosyal ilişkiler kategorisi incelendiğinde; aileyle vakit geçirmek, aile mesleğini sürdürmek, yapılan işle aileyi gururlandırmak ve iş yerindeki sosyal ilişkiler katılımcıların menşe ülkelerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynaklardır. Başarma kategorisi içerisinde yapılan işte yetkinlik ve kendini gerçekleştirme mutluluk kaynakları/kodları yer almaktadır. Katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edilen diğer iki kategori ‘vatana hizmet’ ve ‘tutku’dur. Vatana hizmet kategorisi altında ülkeyi koruma ve topluma faydalı olma, tutku kategorisi içerisinde işi/mesleği sevme kodu yer almaktadır. Katılımcıların işlerinde mutluluk sebebi olarak ifade ettikleri diğer kategoriler ise ‘maddi kazanç’, ‘maneviyat’, ‘saygınlık’ ve ‘güven’dir. Maddi kazanç kategorisi altında para kazanma, maneviyat kategorisi altında manevi haz ve inanç, saygınlık kategorisi altında statü yer almaktadır.

Tablo 2’de katılımcıların ev sahibi ülkedeki (Türkiye) işlerinde kendilerini iyi ve mutlu hissettikleri deneyimlerinden yola çıkarak oluşturulan kod ve kategoriler sunulmuştur.

Tablo 2: Ev Sahibi Ülkede (Türkiye’de) Mültecilerin İşlerinde Mutluluk Kaynakları

Kategori	Kod	Örnek Katılımcı İfadesi
Maddi Kazanç (f=13)	Para kazanma (f=7)	“Burda mutsuzum. Orada işimdeki mutluluğum Everest’in tepesiye burdaki Mariana Çukuru ² . Yine de işin için mutlu olduğun bir şey söyle dersen kimseye el açmıyorum (başkalarından yardım dilemek) ...” (K16, C:E, Y:42)
	Sabit gelir güvencesi (f=6)	“Çalışma iznini aldığım gün işimde en mutlu günüm oldu... Yarın ne iş yapacağım diye düşünmüyorum. ...” (K7, C:E, Y:30)
Sosyal Destek (f=8)	Samimi ve destekleyici işyeri arkadaşlığı (f=2)	“... Bir ihtiyacım olunca bana yardım ediyorlar. İşyerindeki arkadaşların bana iyi davranması mutluluk oldu benim için. Severek gidiyorum işe böyle olduğundan.” (K5, C:K, Y:31)
	Yönetici desteği (f=2)	“İş sahibim çok iyi bir adam. ...bana yardım etti. Bazen anlamıyorum olsun diyor, bağırıyor, öğretmeye anlatmaya çalışıyor bana...” (K2, C:E, Y:42)
	Sosyal ilişkiler kurma (f=2)	“Buraya müşteriler geliyor. ...bazılarıyla arkadaş da oluyoruz. Burası sayesinde sıcak para kazanıyorum tamam ama iyi insanlarla tanışmaktan da arkadaş olmaktan da çok mutluyum...” (K8, C:E, Y:31)
	Saygı (f=2)	“... Burada beni tanıdıkça insanlar saygılı davranıyor artık en çok bundan mutluyum...” (K6, C:K, Y:33)
Özerk İş Koşulları (f=8)	Özerklik (f=4)	“Bu işten mutluyum. Üstümde erbab ³ yok...Kendim bağımsız çalışıyorum...” (K1, C:E, Y:39)
	Mesai saatleri/Esnek çalışma (f=4)	“... Bir yerde çalıştım önce. Altı gün çalıştırıyor, gece çalıştırıyor...Bu işte saat belli...Akşam oldu mu eve gidiyorum...” (K3, C:E, Y:42)
Başkalarına Faydalı Olma (f=5)	İhtiyaç sahiplerine (mülteci/göçmen) yardım etme (f=5)	“Fakir yetimlere yardım ediyorum...Bu iş olmasa belki bende alamazdım, bu kadar yardım edemezdim...” (K9, C:E, Y:37)
Hakkaniyet (f=4)	Adil ve eşit muamele (f=4)	“...ama burda bana da aynı parayı veriyorlar, diğer işçilere nasıl davranıyorlarsa bana da öyle yapıyorlar.” (K15, C:E, Y:30)
Takdir (f=3)	İşin beğenilmesi (f=3)	“...Sen bu işi öğrendin, çok güzel olmuş dedi, müşteri beğendi... çok mutluydum.” (K7, C:E, Y:30)
Maneviyat (f=2)	Allah’ın rızasını	“... Allah’ın rızası için diğer insanlara yardımcı olmak benden

² Dünya üzerindeki bilinen en derin nokta.

³ Katılımcılar “erbab yok.” kelime öbeğini başından emir veren birinin olmaması, bir kişiye bağlı olmadan çalışma anlamında kullanmışlardır.

	kazanma (f=2)	<i>mutlusu yok. Önceden manevi... şimdi maddi olsun yine rızası yolunda uğraşıyorum...</i> ” (K11, C: E, Y: 43)
f=Frekans, K=Katılımcı, C= Cinsiyet, K=Kadın, E=Erkek		

Türkiye’de işte mutluluk sebebi olarak, en sık ifade edilen iki kategori ‘maddi kazanç’ ve ‘sosyal destek’tir. Maddi kazanç kategorisinde; para kazanma ve sabit bir gelirin olması katılımcıların Türkiye’de mutlu olmalarını sağlayan kaynaklardır. Sosyal destek içerisinde samimi ve destekleyici işyeri arkadaşlığı, yönetici desteği, sosyalleşme ve saygı mutluluk kaynakları yer almaktadır. Katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edilen diğer iki kategori ‘özerk iş koşulları’ ve ‘başkalarına faydalı olma’dır. Özerk iş koşulları kategorisinde özerklik ve mesai saatleri/esnek çalışma, başkalarına faydalı olma mülteci/göçmen ihtiyaç sahiplerine yardım etme kodu yer almaktadır. Katılımcıların işlerinde mutluluk sebebi olarak ifade ettikleri diğer kategoriler ise ‘hakkaniyet’, ‘takdir’ ve ‘maneviyat’tır. Hakkaniyet kategorisi altında adil ve eşit muamele, takdir kategorisi altında yapılan işin beğeni görmesi, maneviyat kategorisi altında Allah’ın rızasını kazanma yer almaktadır.

Çalışmanın amaçlarından bir diğeri olan ‘Mültecilerin yaptıkları işte mutlu olmalarını sağlayan sebepler Türkiye’de değişmiş midir?’ sorusuna cevap aramak amacıyla iki ülkedeki mutluluk kaynakları oluşturulan kategoriler ve kodlar aracılığıyla kıyaslanmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda katılımcıların işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynakların ve öncelikli sebeplerin genel itibarıyla değiştiği tespit edilmiştir. Örneğin; menşe ülkede para kazandığı için işinde mutlu olduğunu ifade eden katılımcı sayısı 3 iken hiçbir katılımcı mutluluk sebebi olarak sabit gelir güvencesi veya sürekli iş garantisinden bahsetmemiştir. Türkiye’de ise para kazanma ve sabit gelir güvencesi 16 katılımcının 13’ü tarafından ilk sırada akla gelen ve örneklendirilen mutluluk sebebi olmuştur. Yine menşe ülkede hiçbir katılımcı özerk iş koşullarını menşe ülkedeki işinde mutluluk sebebi olarak ifade etmezken Türkiye’de 8 katılımcı yaptığı işte özerk olabildiği ve mesai saatleri uygun/esnek olduğu için işlerinde mutlu olduklarını ifade etmiştir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bireyler bir tercih veya zorunluluk sebebiyle vakitlerinin çoğunu iş hayatında geçirmektedir. Vaktin çoğunu geçirilen iş, sadece bir para kazanma aracı değil aynı zamanda anlam ve mutluluk bulma kaynağıdır. Ancak iş yaşamında mutluluk düzeyi kişiden kişiye farklılık gösterebildiği gibi işte mutlu olmayı sağlayan öncelikli kaynaklar da kültüre, fizyolojik-psikolojik bireysel ihtiyaç ve faktörlere, iş ve sosyal yaşam koşullarına göre değişebilmektedir (Liu vd., 2020). Buradan hareketle çalışmada, mültecilerin kendi ülkelerinde ve Türkiye’de iş yaşamlarında mutlu olmalarını sağlayan sebepler ortaya konulmaya ve kendi ülkeleri ile kıyaslandığında Türkiye’de işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynakların değişime uğrayıp uğramadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, mültecilerin menşe ülkede ve Türkiye’de yaptıkları işte mutlu olmalarını sağlayan kaynakların neler olabileceğini keşfetmeye yönelik olarak ilgili iş mutluluğu kaynakları kategorize edilmiştir. Menşe ülkede işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynaklar -ifade edilme sıklığına göre- sırasıyla; aile ve sosyal ilişkiler, başarıma, vatana hizmet, tutku, maddi kazanç, maneviyat, saygınlık ve güvendir. Özellikle aile içi mutluluğun ve duygusal bağların işlerinde mutlu olmalarına büyük katkı sağladığının bildirilmesi işteki mutluluğun iş ortamından etkilendiği kadar sosyal hayata da bağlı olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır. Aile ilişkileri, kişilerin mutluluğunu etkileyen en temel faktörlerin başında gelmektedir (Lambert, vd., 2010). Yaşamdan alınan doyum ve duygusal iyilik hali işteki mutluluğun yapı taşlarından bazılarını oluşturmaktadır (Ender-Büyükbay vd., 2017; Khatri ve Gupta, 2019).

Mültecilerin Türkiye’de işlerinde mutlu olmalarını sağlayan kaynaklar ise -ifade edilme sıklığına göre- sırasıyla; maddi kazanç, sosyal destek, özerk iş koşulları, başkalarına faydalı olma, hakkaniyet, takdir ve maneviyattır. Ev sahibi ülkede mültecilerin işlerinde mutlu olmalarını sağlayan önceliğin değiştiği; ailelerine bakmak için kimseye muhtaç olmayacak kadar para kazanmalarının ve sabit bir gelir güvencelerinin olmasının işlerinde mutlu olmaları için önemli bir sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Yine özerk iş koşulları menşe ülkede bir mutluluk sebebi değilken Türkiye’de katılımcıların yarısı özerk olabilecekleri, bir kişinin emrinde çalışmayacakları ve mesai saatlerinin kendilerine uygun olduğu işlerde çalışmanın bununla birlikte işlerindeki sosyal desteğin mutluluk sebebi olduğunu bildirmektedir. Bu değişimin iki sebebi olduğu düşünülmektedir: İhtiyaçlar hiyerarşisinde baskın gereksinimlerin değişmesi (Ginevra vd., 2021) ve insana yakışır (decent work) işe erişimin kısıtlı olması (Stave vd., 2021).

Mülteciler menşe ülkede hali hazırda niteliklerine, kendi tercihlerine ve değerlerine uygun işlerde çalışmaktadır ve finansal güvence sahibidir. Türkiye’de ise, kendilerini şanslı olarak tabir eden sadece üç mülteci kendi mesleklerini sürdürebilmekte buna karşın menşe ülkede nitelikleri olan mültecilerin (öğretmen, polis, mühendis, eczacı, sağlık çalışanı vb.) Türkiye’de kendilerine uygun iş bulamayarak vasıfsız işçi olarak çalıştıkları görülmektedir. Dietz vd.’de (2015) göçmenlerin ne kadar yetenekli ve kalifiye olursa, yerel meslektaşlarına göre iş bulma olasılıklarının o kadar düşük olduğunu ifade etmektedir. On üç mülteci çalışma izninin olmaması, sosyal dışlanma (ekonomik, kültürel dışlanma vb.) veya niteliklerinin tanınmaması gibi çeşitli engeller sebebiyle insana yakışır iş (decent work) erişimi engeliyle (Fedrigo vd., 2021) karşı karşıyadır. İşlerinde başarılı olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları Türkiye’de geri planda kalmıştır. Yakın zamanda yapılan bir araştırmada mültecilerin en temel isteğinin, kendisinin ve ailesinin fizyolojik ihtiyaçlarını ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için herhangi bir işte çalışma, finansal kaynaklara sahip olma, ev sahibi ülkenin sunduğu haklara ve hizmetlere erişim için oturma izni alma olduğu bulunmuştur. İşte kendini

geliştirme, gerçekleştirme ve iş dışında boş zaman geçirme gibi unsurlar ise oldukça az sayıda ifade edilmiştir (Ginevra vd., 2021). Dolayısıyla mülteciler için hayati önem taşıyan ihtiyaçlarını karşılayacak kadar bile maddi kazancın olması onları mutlu etmektedir. Yine işyerindeki destekleyici ilişkilerin mültecilerin öz değerini ve işlerinden duyduğu tatmini arttırdığı; sosyal destek algıları düşük olduğunda veya sosyal ayrımcılığa maruz kaldıklarında psikolojik sorunlar yaşadıkları diğer çalışmalarla da kanıtlanmıştır (Pasca ve Wagner, 2012). Ayrıca işlerinde yüksek iş taleplerine maruz kalan ve düşük karar verme özgürlüğü olan mültecilerin zihinsel sağlık sorunları açısından yüksek risk altında olduğu bulunmuştur (Porru vd., 2014). Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri de mülteciler işlerinden kazandıkları parayla ihtiyaç sahiplerine yardım etme imkânı buldukları için mutlu olduklarını bildirmektedirler.

İş hayatı bireylerin iyilik halleri için merkezi önem taşımaktadır. İnsana yakışır iş koşullarında çalışmanın, iş hayatında fiziksel ve psikolojik esenliğe ulaşmanın herkesin hakkı olduğu düşünülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (2022) de vurguladığı gibi çalışma gelir getirmesinin yanı sıra, sosyal ve ekonomik ilerlemenin yolunu açabilir. Bireyleri, ailelerini ve ait oldukları toplulukları güçlendirebilir. Ancak bu çalışmada, mültecilerin büyük çoğunluğunun ev sahibi ülkede yaptıkları işlerde mutsuz oldukları; mecburiyetten ve çaresizlikten bu işlerde çalıştıkları çıkarımı yapılmıştır. Bu zorluklara rağmen özellikle menşe ülkedeki zorlu hayat koşulları sebebiyle ülkelerine dönemeyen mülteci işçilerin ev sahibi ülkede çalışmaya ve ülkenin ekonomisine fayda sağlamaya istekli olduğu bilinmektedir (Bastia ve Skeldon, 2020).

Mültecilerin genel ruh sağlığı ve esenliği, çalışma koşulları, entegrasyonu gibi konularda ulusal alan yazınında çalışmalar bulunsa da bu çalışma iş mutluluğu sebeplerinin ortaya konulması ve menşe ülke ile karşılaştırılması özelinde özgün nitelik taşımaktadır. Ancak çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Ülke karşılaştırmasının yapılabilmesi için menşe ülkedeki mutluluk kaynakları sorulduğunda geçmişe dair anlatılar istenmesi ve çalışmanın kesitsel olması kısıtlardan bazılarıdır. Bir diğer kısıt ise çalışmanın ulaşılabilen 16 mülteci ile gerçekleştirilmesidir. Gelecek çalışmalarda daha geniş ve mesleki çeşitlilik barındıran örneklem üzerinde araştırma yapılmasının, nicel yöntemle büyük çalışma gruplarından daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesinin yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Bastia, T., and Skeldon, R. (2020). Routledge handbook of migration and development. UK: Routledge.
- Bretones, F. D., Jain, A., Leka, S., and García-López, P. A. (2020). Psychosocial working conditions and well-being of migrant workers in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 1-15.

- Colic-Peisker, V., and Tilbury, F. (2007). Integration into the Australian labour market: The experience of three “visibly different” groups of recently arrived refugees. *International Migration*, 45(1), 59-85.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) (2020). Yabancıların çalışma izinleri. <https://www.cs.gb.gov.tr/media/87487/yabanciizin2020.pdf>
- Çoban, B. (2018). Türkiye’de işsizlik profili bağlamında Suriyeli gençlerin İstanbul işgücü piyasasına katılım sorunları. *Çalışma ve Toplum*, 56(1), 193-216.
- Danna, K., and Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357–384.
- Dietz, J., Joshi, C., Esses, V. M., Hamilton, L. K., and Gabarrot, F. (2015). The skill paradox: Explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1318-1334.
- Ender-Büyükbay, S., Ünler, E., and Bozbura, F.T. (2017). Development of a new construct of employee well-being: A qualitative study. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 5(1), 116-125.
- Eurofound (2010). Fifth European Working Conditions Survey. Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- Fedrigò, L., Cerantola, M., Frésard, C. E., and Masdonati, J. (2021). Refugees’ meaning of work: A qualitative investigation of work purposes and expectations. *Journal of Career Development*. <https://doi.org/10.1177/08948453211066343>
- Gauche, C., De Beer, L. T., and Brink, L. (2017). Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-13.
- Ginevra, M. C., Di Maggio, I., Santilli, S., and Nota, L. (2021). The role of career adaptability and future orientation on future goals in refugees. *British Journal of Guidance and Counselling*, 49(2), 272–286.
- Hynie, M. (2018). Refugee integration: Research and policy. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 24(3), 265–276.
- Ilies, R., Schwind, K. M., and Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 16(3), 326-341.

- International Labour Organization (ILO), (2020). Protecting migrant workers during the COVID-19 pandemic: Recommendations for policy-makers and constituents. Geneva.
- Jaiswal, A., and Arun, C. J. (2020). What comprises well-being at workplace? A qualitative inquiry among service sector employees in India. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 330-342.
- Khatri, P., & Gupta, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale—a formative measurement model. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 352-368.
- Lambert, N. M., Stillman, T. F., Baumeister, R. F., Fincham, F. D., Hicks, J. A., and Graham, S. M. (2010). Family as a salient source of meaning in young adulthood. *The Journal of Positive Psychology*, 5(5), 367-376.
- Le, H., Jiang, Z., Fujimoto, Y., and Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective well-being: Roles of justice perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 806-820.
- Le, H., Nielsen, K. and Noblet, A. (2022) The well-being and voice of migrant workers in participatory organizational interventions. *International Migration*, 60(3), 52-71.
- Liu, X., Bowe, S. J., Li, L., Too, L. S., and LaMontagne, A. D. (2020). Psychosocial job characteristics and mental health: Do associations differ by migrant status in an Australian working population sample?. *PloS one*, 15(11), e0242906.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., and Hirst, G. (2018). Mediating role of psychological capital in the relationship between social support and wellbeing of refugees. *International Migration*, 56(2), 117-132.
- Pasca, R., and Wagner, S. L. (2012). Occupational stress, mental health and satisfaction in the Canadian multicultural workplace. *Social Indicators Research*, 109(3), 377-393.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. New York: John Wiley & Sons.
- Paul, K. I., and Moser K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282.
- Pescud, M., Teal, R., Shilton, T., Slevin, T., Ledger, M., Waterworth, P., and Rosenberg, M. (2015). Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. *BMC Public Health*, 15(1), 1-10.
- Porru, S., Elmetti, S., and Arici, C. (2014). Psychosocial risk among migrant workers: What we can learn from literature and field experiences. *La Medicina del Lavoro*, 105(2), 109–129.

- Ramirez-Garcia, C., Perea, J. G. Á. D., and Junco, J. G. D. (2019). Happiness at work: Measurement scale validation. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative research*. London: SAGE.
- Singh, S. and Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463.
- Stave, S. E., Kebede, T. A., and Kattaa, M. (2021). Impact of work permits on decent work for Syrians in Jordan. International Labour Organization.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Suojanen, I. (2012). *Work for your Happiness, defining and measuring happiness at work*. (Unpublished Master's Thesis). Turun, University of Turku.
- The United Nations Refugee Agency (UNHCR) Türkiye, (2022). Türkiye’de mülteci ve sığınmacılar. <https://www.unhcr.org/tr/turkiyedeki-multeciler-ve-siginmacilar>
- The United Nations Refugee Agency (UNHCR), (2022). Refugee data finder. <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/>
- Uluslararası Çalışma Örgütü (2022). İnsana yakışır iş. ILO Türkiye Ofisi. <https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/dw/lang--tr/index.htm>
- Vaquera, E., and Aranda, E. (2011). The multiple dimensions of transnationalism: Examining their relevance to immigrants' subjective well-being. *Journal of Social Research & Policy*, 2(2), 47-72.
- Wang, X., and Sangalang, P. J. (2005). Work adjustment and job satisfaction of Filipino immigrant employees in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 22(3), 243-254.
- World Health Organization (WHO) (2020). Promoting the health of migrant workers in the WHO European Region during COVID-19. Interim guidance, 6 November 2020 (No. WHO/EURO: 2020-1384-41134-55925). World Health Organization. Regional Office for Europe.

ADALET ALGISININ ŞEKİLLENMESİNDE ‘ÖTEKİNİN’ KİM OLDUĞU NE KADAR ÖNEMLİ?

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Yalova Üniversitesi, senay.yurur@yalova.edu.tr

Arş. Gör. Hakan BALTACI

Yalova Üniversitesi, hakan.baltaci@yalova.edu.tr

Arş. Gör. Filiz ERCAN

Yalova Üniversitesi, filiz.ercan@yalova.edu.tr

Özet

Eşitlik kuramı, adalet algısının bireylerin kendilerini bir başkasıyla kıyaslaması sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Daha sonra yapılan araştırmalar kıyaslama yapan kişinin kişilik özellikleri üzerinde dururken, kıyaslanan kişinin kimliği, bireye yakınlığı ve bu durumun bireyin algısına etkisi yeterince incelenmemiştir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, bireylerin adalet/adaletsizlik algılama süreçlerinde kendilerini kıyasladıkları kişiye olan yakınlıkları ile adaletsizliğe verdikleri tepkileri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla yürütülen nicel araştırma devam etmekte olup, kamu ve özel sektörde çalışan toplam 92 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada bireylerin son 5 yılda yaşamış oldukları bir adaletsizliği düşünmeleri ve bu duruma verdikleri tepkiyi değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma bu açıdan algı üzerinden yapılan bir araştırma değil, bireylerin deneyimlerine dayalı gerçek durumu sorgulayan bir araştırmadır. Şu ana kadar toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre bireylerin adaletsizliğe verdiği tepkiler kendini kıyasladığı kişiye olan yakınlığına göre farklılaşmamaktadır. Ayrıca kıyaslama yapan-kıyaslama yapılan kişinin cinsiyetlerinin aynı ya da farklı olması adaletsizliğe verilen tepkileri farklılaştırmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eşitlik Kuramı, Sosyal Kimlik, Adaletsizliğe Tepki.

1. Giriş

Çalışanların tutum ve davranışlarında önemli bir etkiye sahip olduğu bilinen (Moorman, 1991; McFarlin ve Sweeney, 1992; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Yürür, 2008) faktörlerden biri çoğunlukla kaynakların dağıtımını ile ilişkilendirilen (Greenberg, 1987; 1988; 1990) örgütsel adalettir. Adalet algısının nasıl şekillendiği ve bireylerin tepkilerinin neler olabileceği konusuna açıklık getirmeye çalışan Eşitlik kuramına (Adams, 1965) göre bireyler kendi katkı kazanımlarını kendileriyle eş değer gördükleri diğerinin katkı kazanımıyla kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadırlar. Değerlendirme yapan kişinin kişilik özelliklerinin (adalete karşı duyarlılık gibi) bu

süreçteki etkisini vurgulayan Huseman vd. (1987) kıyaslanan kişinin özelliklerinden bağımsız olarak adalet algısının şekillenme sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Kıyaslanan kişinin kimliği ise daha yakın zamanda uluslararası literatürde ilgi görmeye başlamış (Scholl vd., 1987; Kulik ve Ambrose, 1992; Stapel ve Koomen, 2001; Zhou, 2009), bireyin bu kişiyi nasıl seçtiği, bu kişinin örgüt içinden ya da dışından olmasının nasıl bir etki yarattığı gibi konulara odaklanılmıştır. Bu araştırmada ise kıyaslanan kişinin bireye olan yakınlığı, bireyin onu sosyal kimlik kuramında (Tajfel ve Turner, 1979) açıklandığı gibi iç grup veya dış grup üyesi olarak tanımlıyor olmasının verilen tepkiyi etkileyip etkilemediği incelenmektedir. Böylelikle farklı bir sosyal ve kültürel bağlamdan kanıtlar elde edilerek kıyaslanan kişinin kimliğinin adaletsizliğe tepki açısından fark yaratıp yaratmayacağı sorusuna daha net yanıtlar verilmesine yardımcı olunabilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgüt bilimcilere göre algısal ve dolayısıyla da sübjektif bir durum olan adalet (Folger ve Cropanzano, 1998), eşitlik kuramında (Adams, 1965; geniş bilgi için Doğan ve Varoğlu, 2019) ifade edildiği gibi bireylerin kendilerini başkalarıyla karşılaştırması ve bir kıyaslama yapması sonucunda şekillenmektedir. Görgül araştırmalarla da desteklenen bu karşılaştırma ve kıyaslama sürecinin (Örn., Greenberg, 1987; 1988; 1990) tüm yönleriyle anlaşılması, örgütsel adalet algısının özellikle de dağıtım adaletinin anlaşılabilmesi için önemli görülmektedir. Çünkü belki de adalet algısı bu karşılaştırma sürecinin sonunda değil daha başında şekillenmekte ve bireyin algıladığı adalet / adaletsizlik kendisini kıyasladığı kişiye göre değişmektedir. Bir diğer ifadeyle birey kendisiyle kıyaslayacağı kişiyi seçerken taraflı ya da bilinçli davranmakta ve böylelikle durumun (kaynak dağıtımının) ‘ona göre’ adil ya da adaletsiz olması baştan belli olmaktadır. Dolayısıyla bu karşılaştırma sürecinde diğer kişinin yani kıyaslanmanın kaynağı olan kişinin (referent other) kim olduğu ve nasıl seçildiği adalet algısının ve adaletsizliğe verilen tepkinin anlaşılması için önemlidir (Zhou, 2009). Bireyin kendisiyle kimi ya da kimleri kıyasladığı, bu kişiyi ya da kişileri nasıl seçtiği, bu seçimde rasyonel mi duygusal mı davrandığı ile ilgili olarak literatürde de bir netlik olmadığı görülmektedir (Goodman, 1974; Scholl, 1987; Zou vd., 2009; Gossett, 2011; O'Neill ve Mone, 2005).

Buna ek olarak referans kişinin kim olacağı ya da bu sürecin nasıl işleyeceği ya da adaletsizlik durumunda bireyin göstereceği tepki, bir takım kültürel faktörlerin etkisiyle de değişebilir (Park vd., 2014). Toplulukçu (Hofstede, 1980) ve iç grup dış grup yanlılığının yüksek olduğu Türkiye (Akyürek, 2016) gibi ülkelerde kıyaslama yapılan kişinin daha çok dış gruptan olması ya da eşitsizlik algılanmasına rağmen, avantajlı olan taraftaki kişinin, bir iç grup üyesi olması halinde durumun ‘adaletli bir dağıtım’ olarak görülmesi beklenebilir. Çünkü bu toplumlarda kişiler evrensel değer ya da normları yok sayarak iç grup mensubu kişilere mutlak destek vermektedirler (Akyürek, 2016). Sosyal kimlik kuramı da benzer bir önermeyle bireylerin, algısal ve tutumsal olarak ait oldukları

sosyal grubun lehine bir taraflılık içinde olduklarını ifade etmektedir (Tajfel ve Turner, 1979; geniş bilgi için Tak Meydan, 2019). Bununla paralel olarak referans kişinin sosyal kimliğinin, yani birey için aynı sosyal gruba (iç grup ya da dış grup) mensup olmasının ya da olmamasının bireyin bir duruma karşı algısını ve bu duruma karşı vereceği tepkiyi de değiştirebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bireylerin kendini kıyasladığı kişiye olan yakınlığının, örneğin sadece iş arkadaşı olması (yakın bir arkadaşlık olmaması, iş dışında görüşmemesi) ya da ailece görüştüğü bir iş arkadaşı olması gibi, adaletsizliğe karşı vereceği tepkiyi değiştirmesi beklenebilir. Buradan hareketle oluşturulan ilk hipotez:

H1: Bireyin kendini kıyasladığı kişiye olan yakınlığına göre adaletsizliğe verdiği tepki farklılaşmaktadır.

H2: Kıyaslanan ve kıyaslayan bireylerin aynı ya da farklı cinsiyetten olmalarına göre adaletsizliğe verilen tepki farklılaşmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektörde çalışan toplamda 120 kişi oluşturmakta ve veri toplama süreci devam etmektedir. Anket pandemi koşulları nedeniyle çevrimiçi olarak hazırlanmış ve kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan katılımcılara çevrimiçi kanallarla iletilmiştir. Ankete katılan toplam 120 kişiden yaşadığı kaybı bir başkasının kazancı ile kıyaslayan 92 kişinin yanıtı dikkate alınmıştır. Yaşları 22 ile 63 yaş arasında değişen katılımcıların %45'i kadın %55'i erkek, %89'u özel sektörde, %11'i kamuda çalışmaktadır. %50'si lisans, %37'si yüksek lisans/doktora, %6,5'i ön lisans ve %6,5'i lise mezunu olan katılımcıların %43,5'i yönetici pozisyonunda olmayan çalışan, %56,5'i ilk, orta ve üst kademedeki çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Mevcut iş yerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise katılımcıların %37'si 1-5 yıl, %23'ü 6-10 yıl, %16'sı 16 yıl ve üzeri, %15'i 11-15 yıl ve %9'u 1 yıldan az deneyime sahiptir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma için oluşturulan anketi yanıtlayan her kişiden, son 5 yıl içerisinde iş yerinde yaşadığı bir adaletsizlikteki kaybı düşünerek (terfi, kadro, maaş artışı vb. hakkında) soruları yanıtlaması istenmiştir. Araştırma, yaşadığı adaletsiz durumda kendisini bir başkasıyla kıyasladığını ifade eden cevaplayıcılarla devam etmiştir. Toplam 120 anket içerisinde bu cevaplayıcıların sayısı 92'dir.

Bireylerin kendilerini kıyasladığı kişiye olan yakınlığını belirlemek için "bu kişiyi hiç tanımama, birebir tanıma, arkadaşı olarak tanımlama, iş dışında görüşme ve ailece görüşme" seçenekleri belirlenmiştir. Buna göre kıyaslamayı yapan ile kıyaslamaya konu olan kişinin birbiri ile yakınlıkları

değerlendirilip, yakınlık düzeylerine göre adaletsizliğe karşı verilen tepkilerin farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Adaletsizliğe verilen tepkiyi ölçmek için Allen ve White'ın (2002) çalışmasında kullandığı ifadelerden yararlanılmıştır (Yürür ve Yazıcı, 2019). Kurgusal durumlara verilen yanıtlarla gerçekte yaşanan olaylara verilen tepkiler farklılaştığından (Airley ve Leowenstein, 2005), bu çalışmada ifadeler bireylerin deneyimlerini yansıtacak şekilde yeniden ifade edilmiştir. Bu nedenle katılımcılardan son 5 yıl içinde yaşadıkları bir adaletsizliğe verdikleri tepkiyi düşünmeleri ve deneyimlerine dayanarak soruları yanıtlamaları beklenmiştir. Bireyin adaletsizlik karşısında verdiği tepkiler Allen ve White'ın (2002) çalışması esas alınarak şu şekilde sıralanmıştır: “Daha az çalışmaya başladım.”, “Bana da o kişiye verilenin verilmesini talep ettim.”, “O kişinin daha fazla çalışması için baskı yaptım.”, “O kişinin kazanımının geri alınmasını talep ettim.”, “O kişinin bunu almasının (terfi, kadro, maaş artışı vb.) haklı nedenleri olduğunu düşündüm.”, “O kişinin yanı sıra bu kazancı hiç elde edemeyen kişilerin olduğunu düşünüp kendimi rahatlattım.”, “İşten ayrıldım.”, “Bu durumu çok da umursamadım. Neyi nasıl yapıyorsam öyle devam ettim.”.

4. Bulgular

Araştırma devam etmekte olup, bugüne kadar elde edilen veriler ile hipotezleri test etmek üzere analizler yapılmıştır. Katılımcıların yaşadıkları adaletsizliğe karşı verdikleri tepkinin kendilerini kıyasladığı kişinin yakınlık derecesine göre değişip değişmediğinin analiz edilebilmesi için yapılan Anova testi tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Kıyaslama Yapılan Kişiyeye Olan Yakınlığa Göre Adaletsizliğe Verilen Tepkinin Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Anova Testi

ANOVA

Adaletsizliğe Verilen Tepki		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
1.Daha az çalışmaya başladım.	Gruplar arası	3,482	4	,870	,459	,766
	Grup içi	165,072	87	1,897		
	Toplam	168,554	91			
2.Bana da o kişiye verilenin verilmesini talep ettim.	Gruplar arası	11,272	4	2,818	1,279	,285
	Grup içi	191,717	87	2,204		
	Toplam	202,989	91			

3.O kişinin daha fazla çalışması için baskı yaptım.	Gruplar arası	1,212	4	,303	,295	,880
	Grup içi	89,255	87	1,026		
	Toplam	90,467	91			
4.O kişinin kazanımının geri alınmasını talep ettim.	Gruplar arası	1,157	4	,289	,788	,536
	Grup içi	31,919	87	,367		
	Toplam	33,076	91			
5.O kişinin bunu almasının (terfi, kadro, maaş artışı vb.) haklı nedenleri olduğunu düşündüm.	Gruplar arası	6,466	4	1,616	,983	,421
	Grup içi	143,013	87	1,644		
	Toplam	149,478	91			
6.O kişinin yanı sıra bu kazancı hiç elde edemeyen kişilerin olduğunu düşünüp kendimi rahatlattım.	Gruplar arası	9,450	4	2,362	1,325	,267
	Grup içi	155,159	87	1,783		
	Toplam	164,609	91			
7.İşten ayrıldım.	Gruplar arası	4,283	4	1,071	,591	,670
	Grup içi	157,674	87	1,812		
	Toplam	161,957	91			
8.Bu durumu çok da umursamadı	Gruplar arası	12,160	4	3,040	1,724	,152
	Grup içi	153,449	87	1,764		

m. Neyi nasıl yapıyorsam öyle devam ettim.	Toplam	165,609	91			
--	--------	---------	----	--	--	--

Yapılan analizlere göre kıyaslama yapılan kişiye olan yakınlığa göre adaletsizliğe verilen tepkinin farklılaşmadığı, diğer bir ifadeyle istatistiksel olarak anlamsız olduğu ($p>0,05$) görülmüştür. Adaletsizliğe karşı verilen tepkilerden hiçbirinin bireyin kendini kıyasladığı kişiye olan yakınlığına göre değişmediği görülmektedir. Bu nedenle H1 hipotezi desteklenmemiştir.

Adaletsizliğe verilen tepkilerin sosyal kimlik olarak sınıflandırılabilir bir faktör olan cinsiyete göre değişip değişmediğini analiz etmek üzere yapılan Anova testi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Burada, kıyaslama yapan kişi ile kıyaslanan kişinin her ikisinin de kadın olması, her ikisinin de erkek olması ve farklı cinsiyetlerde olmaları durumunda adaletsizliğe verilen tepkinin değişip değişmediği sorgulanmıştır. Yapılan analizin sonuçlarına göre adaletsizliğe verilen tepkinin kıyaslama yapan-yapılan kişinin cinsiyet uyum ya da uyumsuzluğuna göre (kadın-kadın, erkek-erkek, kadın-erkek) farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 2: Adaletsizliğe Verilen Tepki ile Kıyaslama Yapan-Yapılan Kişinin Cinsiyet Uyumunu Ölçen Anova Testi

ANOVA

Adaletsizliğe Verilen Tepki		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
1.Daha az çalışmaya başladım.	Gruplar arası	2,362	2	1,181	,632	,534
	Grup içi	166,192	89	1,867		
	Toplam	168,554	91			
2.Bana da o kişiye verilenin verilmesini talep ettim.	Gruplar arası	1,475	2	,737	,326	,723
	Grup içi	201,515	89	2,264		
	Toplam	202,989	91			
3.O kişinin daha fazla	Gruplar arası	3,526	2	1,763	1,805	,170
	Grup içi	86,941	89	,977		

çalışması için baskı yaptım.	Toplam	90,467	91			
4.O kişinin kazanımının geri alınmasını talep ettim.	Between Groups	,392	2	,196	,534	,588
	Within Groups	32,684	89	,367		
	Total	33,076	91			
5.O kişinin bunu almasının (terfi, kadro, maaş artışı vb.) haklı nedenleri olduğunu düşündüm.	Gruplar arası	4,128	2	2,064	1,264	,288
	Grup içi	145,351	89	1,633		
	Toplam	149,478	91			
6.O kişinin yanı sıra bu kazancı hiç elde edemeyen kişilerin olduğunu düşünüp kendimi rahatlattım.	Gruplar arası	7,154	2	3,577	2,022	,138
	Grup içi	157,455	89	1,769		
	Toplam	164,609	91			
7.İşten ayrıldım.	Gruplar arası	1,066	2	,533	,295	,745
	Grup içi	160,891	89	1,808		
	Toplam	161,957	91			
8.Bu durumu çok da umursamadım. Neyi nasıl yapıyorsam öyle devam ettim.	Gruplar arası	3,485	2	1,743	,957	,388
	Grup içi	162,124	89	1,822		
	Toplam	165,609	91			

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada elde edilen ilk bulgu adaletsizlik karşısında verilen tepkinin bireyin kendini kıyasladığı kişiye olan yakınlığına göre değişiklik göstermemesidir. Kıyaslama yapılan kişiyi tanımıyor olmak, uzaktan tanıyarak olmak, bu kişi ile sadece iş arkadaşı olmak, iş dışında görüşüyor olmak ya da ailece görüşmek bireyin yaşadığı adaletsizliğe verdiği tepkiyi değiştirmemektedir. Bu bulgu Kişisel Çıkar Modelini (Lind ve Tyler, 1988) destekler niteliktedir. Kişisel Çıkar Modeline göre bireyin adaletsizliğe verdiği tepki çıkarına göre şekillenmektedir. Dolayısıyla adaletsizliğe verilen tepkinin kıyaslanan kişiye olan yakınlığa göre değişiklik göstermemesi, bireyin çıkarı için hareket ettiğinin bir kanıtı olarak görülebilir.

Elde edilen bir diğer bulgu ise adaletsizliğe verilen tepkinin kıyaslama yapan ve kıyaslanan kişinin cinsiyetine göre farklılık göstermemesidir. Cinsiyet, bir grubu diğer gruptan ayıran sosyal bir kimlik olarak ele alındığında (Tajfel ve Turner, 1979), adaletsizliği algılayan ve kıyaslama yapılan bireyin cinsiyetlerinin aynı ya da farklı olmasının adaletsizliğe verilen tepkiyi değiştirebileceği düşünülmüştür. Diğer bir ifadeyle bir kadın çalışanın bir diğer kadın çalışanla kendini kıyaslaması sonucu verdiği tepki ile bir erkekle kıyaslaması sonucu verdiği tepkinin aynı olmayacağı düşünülmüştür. Ancak araştırma bulgularına göre adaletsizlik hisseden ve kıyaslama yapılan kişilerin cinsiyet uyumu (erkek-erkek, kadın-kadın) ya da uyumsuzluğunun (kadın-erkek) adaletsizliğe verilen tepkiyi değiştirmediği görülmüştür.

Sonuç olarak bireylerarası ilişkilerin profesyonel yaşamda da önemli olduğu Türkiye’de adaletsizliğin kazanan ve kaybedeni arasındaki ilişki düzeyinin adaletsizliğe verilen tepkiyi (hiçbir şey yapmaktan, diğerinin kazanımının geri alınmasını istemeye kadar geniş bir aralıkta) etkilememesi ilginç bir bulgu olarak görülebilir. Bireyin kaynak dağıtımına ilişkin algısı (Adams, 1965) ve adalete karşı duyarlılık düzeyi (Huseman vd., 1987) gibi özelliklerinin adaletsizliğe verilen tepkileri etkilediği bilinmektedir. Kıyaslama yapılan kişiye olan yakınlık derecesinin bireylerin adaletsizliğe tepkilerini açıklamada kullanılabilecek bir değişken olmadığı görülmüştür.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ariely, D., & Loewenstein, G. (2006). The heat of the moment: The effect of sexual arousal on sexual decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 87-98.
- Allen, R. S. ve White, C. S. (2002). Equity Sensitivity Theory: A Test of Responses to Two Types of Under-Reward Situations, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, No. 4, ss. 435-451.

- Akyürek, S. (2016). Türkiye’de iç grup yanlılığının toplumsal adalete ve güvenliğe etkisi. *The Journal of Europe-Middle East Social Science Studies*, 2(2), 161-179.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Doğan A, Varoğlu A. Eşitlik Kuramı. In: Senay Yürür editors. *Örgütsel Davranış Kuramları*. İstanbul: Beta Yayınevi; 2019. p.23-44.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. (1990), “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, 561-568.
- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational behavior and human performance*, 12(2), 170-195.
- Gossett, K. R. (2011). An examination of referent group identification and its effect on equity sensitivity levels among employees. Anderson University.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management review*, 17(2), 212-237.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). Procedural justice in organizations. In *The social psychology of procedural justice* (pp. 173-202). Springer, Boston, MA.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (2005). Psychological influences on referent choice. *Journal of Managerial Issues*, 273-292.
- Park, S. G., Kim, K., & O'Neill, M. (2014). Complaint behavior intentions and expectation of service recovery in individualistic and collectivistic cultures. *International Journal of Culture, tourism and hospitality research*.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel psychology*, 40(1), 113-124.
- Stapel, D. A., & Koomen, W. (2001). I, we, and the effects of others on me: how self-construal level moderates social comparison effects. *Journal of personality and social*
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Tak Meydan, B. (2019). Sosyal Kimlik Kuramı, (içinde) Edt. Senay Yürür, Örgütsel Davranış Kuramları, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Yürür, S. (2008), Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13(2): 295-312.
- Yürür, S. & Yazıcı, N. (2019). Bireylerin Adaletsizliğe Karşı Tepkileri: Eşitlik Kuramı Kapsamında Bir Analiz. *Fifth International Mediterranean Social Sciences Congress (MECAS V)*: 185-192.
- Zhou, H., Long, L. R., Wang, Y. Q., & Liang, L. (2009, September). Effect of multiple referent information on perception of distributive justice. In *2009 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 2026-2031). IEEE.

ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Funda KIRAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, fkiran@mehmetakif.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Nisa EKŞİLİ

Akdeniz Üniversitesi, nisaeksili@akdeniz.edu.tr

Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde yöneticilerin sergilediği davranışlarda çalışanların ikiyüzlülüğü nasıl algıladığını keşfedici bir anlayışla tespit etmektir. Araştırma, farklı sektörlerde görev yapan farklı unvanlara sahip 22 özel sektör çalışanı ile çevrimiçi görüşmelerin yer aldığı nitel bir araştırmadır. Katılımcılara ikiyüzlülük kavramı açıklandıktan sonra bu tanıma uyan yönetici davranışlarından örnekler vermeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen ikiyüzlülük kavramına yönelik elde edilen ifadeler kodlara ve kategorilere ayrılarak analiz edilmiştir. Bu işlem sonucunda sözlerdeki tutarsızlık, uygulamada tutarsızlık ve kararlardaki tutarsızlık olmak üzere 3 kategoriye ayrılan 12 kod elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ikiyüzlülük davranışlarının ilk sırasında uygulamadaki tutarsızlık şeklinde gerçekleşmiştir. Çalışmanın örgütlerde ikiyüzlülük kavramının özel sektör örneğinde ele alınması açısından önemli olduğu ve konuyla ilgili ölçek geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

***Anahtar Kelimeler:** İkiyüzlülük, Örgütlerde İkiyüzlülük, Özel Sektör.*

1. Giriş

Örgütsel ikiyüzlülüğün daha çok siyasal örgütlerde var olduğu düşünülse de (Brunsson, 1989) özel sektörde de varlığını göstermektedir. Örgütlerde ikiyüzlülükle ilgili, sosyolojik örgütsel teori literatüründe yer alan Brunsson (1989) ve Krasner'ın (1999) çalışmaları, örgütlerde ikiyüzlülük kavramını tanımlamaktadır. Brunsson (1989) örgütlerde ikiyüzlülüğü; bir kurumdaki yöneticilerin sahip olmadıkları duygu, düşünce, erdem, değer ve özelliklere sanki sahiplermiş gibi davranmaları veya sahip olduklarını iddia etmeleri; kendilerini çalışanlarına ve/veya topluma karşı bildiklerinden, inandıklarından ve olduklarından başka türlü göstermeye çalışmaları şeklinde tanımlamıştır. Perez ve Robson (1999) örgütsel ikiyüzlülüğü, boyutlarına işaret ederek söylemler (örgütsel gruplar içinde ve arasında az ya da çok gayri resmi anlaşmalar ya da tartışmalar), kararlar (örgütsel hiyerarşi içinde kaydedilen ve genellikle planlar bütçeler de dahil olmak üzere yazılı belgeler aracılığıyla yürürlüğe

konan resmi kararlar ya da politikalar) ve eylemler (örgütsel aktörlerin resmi olarak kabul ettikleri veya gayri resmi olarak yapacaklarını söyledikleri şeylerin aksini yapması) arasında genellikle çelişkili örgütsel amaç ve hedefleri yansıtan tutarsızlıklar veya ayrılıklar şeklinde tanımlamaktadırlar. İkiyüzlülüğün algılanmasında tutarsızlıkların yaygınlığı ön plandadır ve söylenenlerle uygulananlardaki farklılık bu durumun ikiyüzlülük olduğunu göstermektedir (Hale ve Pillow, 2014).

Terimin kavramlaştırılmasının ardından farklı değişkenler ile ilişkisini ortaya koymaya çalışan bazı araştırmalar literatürde yerlerini almıştır. Bu araştırmalara göre örgütsel ikiyüzlülük örgütsel bağlılığı (Karagül Kandemir ve Kahveci, 2020), örgütsel güven, örgütsel adaleti (Kılıçoğlu, 2015; Kahveci vd., 2019) ve iş yeri mutluluğunu (Konan ve Taşdemir, 2019) azaltmakta ayrıca örgütsel sinizmi (Han ve Koo, 2010; Kılıçoğlu vd., 2014; Naus, Iterson ve Roe, 2007; Simons, 2002) arttırmaktadır. Örgütle ilgili birçok değişkeni etkileyebilme gücü göz önünde bulundurulduğunda kavramın önemi bir kat daha artmaktadır. Söz konusu kavram ile ilgili yurt dışında yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Phillippe ve Koehler (2005) tarafından yapılan araştırmada örgütsel ikiyüzlülüğün çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Barden, Rucker ve Petty (2005)'nin yaptıkları araştırmada üniversite öğrencileri örnekleminde ikiyüzlülüğün etkileri araştırılmıştır.

Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili Türkçe literatürde çok az sayıda araştırma yapıldığı tespit edilmekle birlikte son yıllarda konuya olan ilginin arttığı da görülmektedir. Mevcut çalışmaların da özellikle eğitim alanında okullarda gerçekleştirildiği dikkati çekmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili olarak yerli literatürde ilk defa Kılıçoğlu (2015), okullarda görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullarda karşılaştıkları örgütsel ikiyüzlülük durumları ile örgüte yönelik öğretmenlerde oluşan örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmaya rastlanılmaktadır. Daha sonra Kılıçoğlu, Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) eğitim kurumlarında uygulanmak üzere örgütsel ikiyüzlülük ölçeğini geliştirmişlerdir. Akabinde yine Kılıçoğlu (2017) Türkiye'deki okullarda görev yapan öğretmenler üzerinden örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bütünlük ilişkisi üzerine araştırma yapmıştır. 2019 yılında ise Kahveci ve arkadaşları (2019) tarafından öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı düzeyleriyle örgütsel adalet algılama düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Aynı yıl Karagül Kandemir (2019) hazırladığı tezde ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Konan ve Taşdemir (2019) öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve mutluluk düzeyi algıları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Kayış ve arkadaşları (2020) ise Ankara'daki öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresine göre anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Karagül Kandemir ve Kahveci (2020) ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi Rize il merkezi örnekleminde

araştırmışlardır. 2021 yılındaki bir başka çalışmada Kahramanmaraş'taki okullardaki öğretmenlerde algılanan örgütsel sinizm ve örgütsel ikiyüzlülük boyutları arasındaki ilişki ele alınmış ve bu olgulara ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, okul kademesi ve hizmet süresi gibi farklı değişkenlere göre incelemiştir (Göçen, Uzun ve Kaya, 2021). Çayak (2021) yine öğretmen örnekleminde örgütsel sessizlik örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel söylenti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Aynı yılda gerçekleştirilen bir başka çalışmada Çimen ve Karadağ (2021) öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını; okul yönetiminin vaat edilen sözleri tutması ve uygulamalardaki tutarlılık ile okulun içyapısı ve çevre arasındaki uyum olmak üzere iki tema altında incelemiş ve yaşanan tutarsızlıkları belirlemişlerdir.

Ağırlıklı olarak öğretmenler üzerinde incelenen örgütsel ikiyüzlülük konusunun farklı mesleklere sahip özel sektör çalışan örnekleminde incelenmesi alan yazında teorik ve ampirik bir yapı oluşturmaya katkı sağlayacağından önem taşımaktadır. Bu bağlamda yapılan bu çalışma ile hem örgütsel ikiyüzlülük ile ilgili yapılan çalışmaların sayısını artırılmasının hem de özel sektör çalışanları tarafından ikiyüzlülüğün ne şekilde algılandığının belirlenmesinin literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile özel sektör çalışanlarının çalıştıkları kurumda yöneticileri tarafından ne tür ikiyüzlülük davranışları ile karşılaştıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışanlara örgütlerde ikiyüzlülüğün tanımı yapılarak çalıştıkları kurumda bu tarifi yansıtan ne gibi tutum ve davranışlarla karşılaştıkları sorulmuştur.

2.2. Yöntem

Araştırma, farklı sektörlerde görev yapan farklı unvanlara sahip özel sektör çalışanları ile yapılan çevrimiçi görüşmelerin yer aldığı nitel bir araştırmadır. Araştırmanın amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan söylem analizi gerçekleştirilmiştir.

2.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni; LinkedIn platformundan ulaşılan özel sektör çalışanlarıdır. LinkedIn, iş dünyasındaki kişilerin diğer kişilerle iletişim kurmasını ve bilgi alışverişini amaçlayan profesyonel sosyal iş ağı ve sosyal paylaşım platformudur. Ayrıca LinkedIn, dünyanın internet ortamındaki en geniş profesyonel ağı olarak kabul edilmektedir. LinkedIn üyesi olup görüşmeyi kabul eden 22 özel sektör çalışanı araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma grubunda yer alan kişilerin demografik özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırma Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans
Cinsiyet	Kadın	13
	Erkek	9
Yaş	20-30	9
	31-41	9
	42 ve üstü	4
Eğitim Düzeyi	Lisans	17
	Yüksek lisans	3
	Doktora	2
Hizmet Süresi	0-5 yıl	6
	6-11 yıl	12
	12 - 17 yıl	2
	18 ve üstü	2
Medeni Hali	Evli	12
	Bekâr	10
Unvan	Yönetici	10
	Yönetici değil	12

2.4. Veri Toplama

Araştırma konusu ile ilgili literatür incelenerek araştırmacılar tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler çalışanların ofislerinde ya da çevrimiçi gerçekleştirilmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda olayları daha detaylı öğrenmek adına sonda sorular da yöneltilmiştir (Bal, 2016). Görüşmeler ortalama 25 dakika sürmüştür. Bütün görüşmeler yazılı ya da sesli olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler 1 Aralık 2021 -31 Ocak 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “söylem analizi” yapılmıştır. Veriler dijital formlara dönüştürülerek excel programında analiz edilmiştir. Katılımcı görüşlerinden bazıları birden fazla kategoriye yerleştirilmiştir. Bu nedenle kategorilerdeki görüş sayısı, her bir soru bazında toplam katılımcı sayısından fazla olabilmektedir. Görüşlerin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır.

2.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda katılımcıların vermiş olduğu cevaplar analiz edilmiş ve örgütlerde 95 ikiyüzlülük ifadesine ulaşılmıştır. Bu 95 ifade, 12 kod ve “sözlerdeki tutarsızlık, uygulamada tutarsızlık ve kararlardaki tutarsızlık” olmak üzere 3 kategori altında toplanmıştır. Sınıflandırılan kategori ve kodların frekans dağılımı ve yüzdeleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel İkiyüzlülük Kod ve Kategorileri

Kategoriler	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans	Yüzde
Sözlerdeki Tutarsızlık	Sözlerde Değer Verme	1	19	%20
	Sözlerde Kaynak Dağıtımı	3		
	Sözlerde Kişisel Menfaat	13		
	Sözlerde Güce Yakınlık	2		
Uygulamadaki Tutarsızlık	Güce Yakınlık Davranışları	3	42	%44
	Davranışlardaki Adalet	4		
	Davranışlardaki Etik	8		
	Davranışlarda Değer Verme	6		
	Kişisel Menfaat Davranışları	21		
Kararlardaki Tutarsızlık	Kararlardaki Etik	28	34	%36
	Kaynak Dağıtım Kararları	4		
	Kararlarda Adalet	2		
Toplam			95	%100

Katılımcıların belirttiği ikiyüzlülük davranışları ilk sırada %44 oranında uygulamadaki tutarsızlık (f= 42) şeklinde gerçekleşmiştir. Uygulamadaki tutarsızlık ile kastedilen yöneticilerin sahip olduğu düşüncelere, değerlere aksi hareketlerdir (Eroğlu ve Eroğlu, 2014; Kılıçoğlu, 2017). Bu duruma katılımcıların vermiş olduğu ifade örnekleri şu şekildedir;

“... Ekipçe kahve içemeye gidiyoruz mesela. Dedikodu inanılmaz. Fakat görüyorsun ki ertesi gün kötü konuştuğu kişiyle can ciğer kuzu sarması. Evet, birlikte çalıştığın kişi olduğu için ilişkini kesemezsin ama can ciğer olmaya da gerek yok”.

“...Normalde dışarıdan baksan çok iyi, nazik, çalışanlarına değer veren, işçiden gelme olduğu için işçinin halinden anlayan, hümanist bir patron ama bir arkadaşımız yıllardır izin kullanmamış. Sonra bir işi olduğu için izin istemiş. İzni boyunca acil olmayan işler için aramış”.

Uygulamadaki tutarsızlıktan sonra ikinci sırada kararlardaki tutarsızlık (f= 42) yer almaktadır. Örgütte yazılı olarak belirlenen vizyon, misyon, değerler, politikalar, stratejik planlar, resmi kararlar ile örtüşmeyen davranışları içeren kararlardaki tutarsızlık için katılımcıların vermiş olduğu örneklerden birkaçı şu şekildedir:

“...İyi niyetli, iyi bir patron algısı oluşturmakla birlikte sigortamızı yapmamıştı”.

“...Şirketin performansı olması gerektiği gibi değil diyelim ki. Rakamlarda oynuyorlar”.

“...Otel müşteriye 100 dolara satıyoruz. Otele diyoruz ki sen indir 80 e o da indiriyor. Aradaki 20 dolar bizim karımız. Kontratımıza göre bunu yapmak yasak. İş ortaklarına yalan söylüyor”.

“...benden habersiz beni ücretsiz izne çıkarmışlar. Yöneticime sordum bana mail atma ara beni dedi”.

Özel sektör çalışan örneğinde katılımcıların en az algıladığı ikiyüzlülük boyutu sözlerdeki tutarsızlık olarak görülmektedir. Sözlerdeki tutarsızlık literatürde (Eroğlu ve Eroğlu, 2014; Kılıçoğlu, 2017) yöneticiler tarafından daha önce açıkça dile getirildiği halde farklı davranışların sergilenme durumu olarak tanımlanmaktadır. Buna göre sözlerdeki tutarsızlığa katılımcılar tarafından verilen örnekler şu şekildedir.

“...Maaşların düzeltilmesi için üst yönetimle görüşeceğim dedi ama hiç görüşmemiş”.

“...Yöneticim yemek hizmetleri, personel desteği, araç dağıtım gibi konularda iyileştirme yapacağını söylemekte ama verdiği sözleri tutmuyor.”

Örgütsel ikiyüzlülük algılarının demografik değişkenlere göre nasıl şekillendiği Tablo 3’te verilmiştir. Kişi bazında yapılan değerlendirmeler tutarsızlık sayılarının kişi sayılarına oranlanmasıyla hesaplanmıştır.

Tablo 3: Örgütsel İkiyüzlülük Kod ve Kategorilerinin Demografik Özelliklere göre Dağılımı

Kategoriler	Unvan		Hizmet Süresi				Cinsiyet		Yaş		
	Yönetici	Yönetici değil	0-5 yıl	6-11 yıl	12 - 17 yıl	18 ve üstü	Kadın	Erkek	20-30	31-41	42 ve üstü
Kararlardaki Tutarsızlık	19	17	6	23	4	3	15	17	20	10	6
Kişi Bazında Kararlardaki Tutarsızlık	1,9	1,4	1	1,9	1	0,8	1,2	1,9	2,2	1,1	1,5
Uygulamada Tutarsızlık	15	26	11	22	7	2	27	15	19	17	6
Kişi Bazında Uygulamada Tutarsızlık	1,5	2,2	1,8	1,8	1,8	0,5	2,1	1,7	2,1	1,9	1,5
Sözlerdeki Tutarsızlık	8	10	3	10	0	5	16	3	7	6	6
Kişi Bazında Sözlerde Tutarsızlık	0,8	0,8	0,5	0,8	0	1,3	1,2	0,3	0,8	0,7	1,5
Toplam İfade	42	53	20	55	11	10	58	35	46	33	18
Kişi Bazında Toplam Tutarsızlık	4,2	4,4	3,3	4,6	2,8	2,5	4,5	3,9	5,1	3,7	4,5

Tablo 3'e göre kararlarda tutarsızlığı ifade edenler daha çok yöneticilik görevi olan, 6-11 yıldır çalışan, erkek ve 20-30 yaş aralığındaki katılımcılardır. Uygulamada tutarsızlık örneklerini daha fazla sunan katılımcılar ise yönetici olmayan, kadın ve 20-30 yaş aralığındaki çalışanlardır. Sözlerde tutarsızlık incelendiğinde ise 18 yıl ve daha fazla süredir çalışan, kadın ve 42 yaşında ve daha büyük olan katılımcıların ne çıktığı görülmüştür. Bir bütün olarak ikiyüzlülük incelendiğinde ise yönetici olmayan, 6-11 yıldır çalışan, kadın ve 20-30 yaş aralığında olan çalışanların daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

3. Sonuç ve Tartışma

Örgütlerde sürdürülebilirliği sağlamak adına sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulmasında örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz etkileri, istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin sylem, karar ve uygulama tutarlılığı çalışanların örgüte karşı davranış ve tutumlarında belirleyici bir etken olmaktadır. Yöneticilerin sergileyecekleri örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının çalışanların iş tatminine, işyeri mutluluklarına, örgütsel güvene, örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki edeceği ve örgütsel sinizmi arttıracadığı düşünülmektedir. Bu sebeple örgütsel ikiyüzlülük kavramın net olarak ortaya konulması, araştırılması, nedenleri ve sonuçlarının analiz edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmada; özel sektörde çalışan farklı meslek ve pozisyona sahip işgörenlerin kurumlarında yöneticileri tarafından ne tür ikiyüzlü davranışlar algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre özel sektördeki çalışanların en çok uygulamadaki tutarsızlıklarla karşılaştıkları ardından kararlardaki tutarsızlık ve son olarak sözlerdeki tutarsızlıklarla karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulguları daha önce devletniversitesindeki akademisyenlerzerinde gerçekleştirilen alışma (Ekşili vd., 2019) ile karşılaştırıldığında bazı farklılıkların olduğu görülmektedir.üniversitelerde yöneticiler tarafından yapılan ikiyüzlülük davranışlarının ilkinde sözlerdeki tutarsızlıkların geldiği tespit edilmiştir. Ardından alışanların sırasıyla uygulamadaki tutarsızlıkları ve kararlardaki tutarsızlıkları algıladıkları ifade edilmiştir. Kamu ve özel sektörde özellikle kararlardaki tutarsızlık oranlarının farklılığı dikkat çekmektedir. Yaşanan bu farklılığın nedeninin kamu sektörlerinin devletin bir parçası olması dolayısıyla daha yoğun bir denetimle karşılaşması olduğu düşünülmektedir. Kamu yönetiminde uygulanan usul ve kurallar yasalarla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Öte yandan özel sektörde her ne kadar yasal düzenlemeler bulunsa da kamu sektörüne göre daha genel nitelikte olup, sayıca daha azdır. Bu durum kamu sektörlerinde resmi kararlarda tutarsızlık göstermeyi zorlaştırır. Ayrıca zel sektördeki örgütlerin amacının kar odaklı olması öncelikle kurumun çıkarlarına uygun davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Kamu kurumlarının ise halkın çıkarlarına uygun hareket etme amacı taşımaları kararlarda ilgili daha az tutarsızlık görülmesine neden olduğu düşünülmektedir. Benzer Şekilde devlete bağlı eğitim

kurumlarında yapılan araştırmalarda da (Karagöl Kandemir ve Kahveci, 2020) kararlardaki tutarsızlık (içyapı ve çevre arasındaki uyum) en düşük ortalamaya sahiptir. Paralel bulgular sonucunda özel sektörde kararlara ilgili denetimlerin artırılması politika yapıcılar ve uygulayıcılara önerilmektedir. Ek olarak bu araştırmanın bulguları yorumlanırken, küçük bir örneklem grubunda gerçekleştirilmiş olması ve katılımcıların bazı ikiyüzlülük davranışlarını söylemekten kaçınmış olabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel ikiyüzlülük algısının demografik değişkenlere göre incelenmesi sonucunda yöneticiyle yönetici olmayan çalışanların örgütsel ikiyüzlülük algılarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görölmektedir. Boyutları incelendiğinde ise kararlardaki tutarsızlığın yöneticiler tarafından daha fazla algılandığı fakat uygulama ve söylemlerde tutarsızlığın daha az algılandığı tespit edilmiştir. Bu durumun yöneticilerin resmi kararlara, anlaşmalara, yasalara daha fazla hâkim olması sebebiyle ortaya çıktığı düşünölmektedir. Hizmet süresi incelendiğinde ise ikiyüzlülüğün en fazla 6-11 yıl hizmet süresi bulunan çalışanlarda yüksek olduğu bulunmuştur. İlk yıllarda tam olarak işleyişe hâkim olamayan çalışanların ikiyüzlülük davranışlarını daha az algıladığı ve daha deneyimli olan çalışanların ise artık bazı uygulamaları kanıksaması sonucunda algı düzeylerinin azaldığı düşünölmektedir. İkiyüzlülük algılarının cinsiyete göre değerlendirilmesi sonucunda kadınlarda daha yüksek olduğu görölmüştür. Her ne kadar yapılan çalışmalar (Kılınç, 2021; Kahveci, Karagöl Kandemir ve Bayram, S, 2019; Konan ve Taşdemir, 2019) örgütsel ikiyüzlülük algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmişse de kadınların erkeklere oranla problemler üzerinde daha fazla düşünmeleri (Robbins ve Judge, 2017) araştırma sonucunda tespit edilen kadınların ikiyüzlü davranışları daha fazla algılanması sonucunu destekler niteliktedir. Yaşıya göre ise örgütsel ikiyüzlülüğün bir trend oluşturmadığı görölmüştür.

Öte yandan; örgütsel ikiyüzlülük, örgütlerde her ne kadar olduğundan farklı görünmek, tutarsız davranmak olarak istenmeyen bir durum olarak ifade edilse de aslında örgütsel ikiyüzlülük kimi zaman örgütler için vazgeçilmez bir zorunluluk olarak da görölebilmektedir. İçerisinde bulunan çevrenin gerçekleri de örgütleri bu duruma yönlendirebilir. Örgütün var olduğu çevrede rekabet edebilmesi, sürdürülebilirliğini sağlaması, örgütsel çevrede bulunan sorunlar ve çatışma durumlarıyla baş edebilmesi ve büyüebilmesi için dış çevre şartlarının örgütü buna zorladığı söylenebilir. Örgütün stratejik kararlar almasında ve uygulamalarda bulunmasında her zaman dürüst davranması mümkün görünmemektedir. Bu doğrultuda olumlu yönde etki edebilecek örgütsel ikiyüzlülük ile negatif etkileri bulunan ikiyüzlülük davranışlarının ayırımının gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır. Dolayısıyla olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışların ayırımı üzerine bir çalışmanın tasarlanması önerilmektedir. Bu doğrultuda konuyla ilgili yapılacak nitel çalışmaların kapsamı genişletilebilir ek olarak nicel ve karma yöntemler kullanılarak konu derinlemesine araştırılabilir.

Ayrıca bu çalışmanın, farklı ve daha fazla mesleki çeşitliliğe sahip örneklerde tekrarlanmasının da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlerde yapılacak olan çalışmalarda örgütsel ikiyüzlülük algılarını etkileyebilecek olan çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da yapılabilir.

Kaynakça

- Bal, H. (2016). Nitel araştırma yöntem ve teknikleri (uygulamalı - örnekli). Bursa: Sentez Yayıncılık.
- Barden, J., Rucker, D., & Petty, R. (2005). Saying one thing and doing another: examining the impact of event order on hypocrisy judgements of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1463-1472.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Çayak, S. (2021). The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: a study on educational organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13.
- Çimen, B. & Karadağ, E. (2021). Okullarda örgütsel ikiyüzlülük üzerine öğretmen görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 53 (53), 227-245.
- Ekşili, N., Kıran, F. & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2019). Yeni kurumsal kuram perspektifinden örgütlerde ikiyüzlülük üzerine nitel bir çalışma. 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya, 176-189.
- Eroğlu, F. & Eroğlu, Ş. G. (2014). Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiyüzlülük: kredi ve yurtlar kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. *International Conference on Eurasian Economies*, Üsküp, Makedonya, 804-811.
- Göçen, A., Uzun, M. & Kaya, A. (2021). Okullarda örgütsel sinizm ile örgütsel ikiyüzlülük arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18 (44), 8001-8024.
- Hale, W. J., & Pillow, D. R. (2014). Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 88-98.
- Han, J. & Koo, J. (2010). Institutional isomorphism and decoupling among Korean firms: adoption of performance compensation system. *Korean Journal of Sociology*, 44(3), 27-44.
- Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ., & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18(2), 788-807.

- Karagül Kandemir, İ. & Kahveci, G. (2020). İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies - Education*, 15(2), 963-981.
- Karagül Kandemir, İ. (2019). İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Kayış, E., Cemaloğlu, N. & Sipahi, E. (2020). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Turkish Studies - Education*, 15(6), 4329-4341.
- Kılıçoğlu, G. (2015). Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. 10. Eğitim Öğretim Kongresi, Gaziantep, 349 -350.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük ve bütünlüğün Türkiye bağlamında incelenmesi: teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y. & Karadağ, E. (2017). Do schools fail to “walk their talk”? development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 1-31.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D. & Karadağ, E. (2014). Organizational hypocrisy in educational organizations: do talk and decisions lead to inconsistent actions in schools? *European Conference on Educational Research*, Porto, Portekiz.
- Kılınç, M. (2021). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ile öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyüzlülükle ilişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile mutluluk düzeyleri algıları arasındaki ilişki. *Scientific Educational Studies*, 3(2), 132-152.
- Krasner, S. D. (1999). *Sovereignty: organized hypocrisy*. Princeton: Princeton University Press.
- Naus, F., Irtson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Perez, L. F., & Robson, K. (1999). Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10, 383-407.

- Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Essentials of organizational behavior*.(14. Baskı). Pearson Education Inc.
- Simons, T. L. (2002). Behavioral integrity: the perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13, 18-35.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEKLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet KAHYA

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, mehmet.kahya@jsga.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı algılanan örgütsel destekle iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemektir. Örgütlerin çalışanları desteklemesi ve bunu çalışanlara hissettirmesi çalışanların pozitif örgütsel davranış göstermesi bakımından önemlidir. Böylece örgütsel hedeflere ulaşılabilir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Sosyal mübadele kuramı çalışanla örgüt arasında karşılıklı bir değiş-tokuş ilişkisi bulunduğunu öne sürer. Çalışanın örgütüne yönelik olumlu bir çabada bulunmasına karşılık örgüt de çalışanlara ödüllendirici bir davranışla karşılık verir. Araştırma olasılıklı olmayan tekniklerden kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenen 201 üniversite personeli üzerinde yapılmıştır. Hazırlanan anket formu bağlantı adresi farklı üniversitelerin personeline gönderilmiş, toplanan veriler SPSS 22 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Demografik verilerin analizinde frekans analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin, nedensel etkinin ve aracılık etkisinin belirlenmesinde korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda örneklemin çoğunluğunun erkek (%70), evli (%65), lisansüstü eğitim mezunu (%50) ve devlet üniversitesi personeli (%76) olduğu; yaş ortalamasının 37,24 (s.s. 9,55) yıl ve ortalama çalışma sürelerinin 12,66 (s.s. 10,33) yıl olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi ($\beta = ,37$; $p < .001$) ve iş tatminini ($\beta = ,55$; $p < .001$); örgütsel özdeşleşmenin de iş tatminini ($\beta = ,42$; $p < .001$) yordadığı; algılanan örgütsel destekle iş tatmini arasında örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini

1. Giriş

Çalışanların örgütlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışların olumlu olması örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada dikkate almaları gereken en önemli faktörlerdendir. Bu maksatla örgütler çalışanlarına karşı pozitif bir yaklaşım sergileyerek onları destekler. Çalışanların işe ve örgüte karşı olumlu duygulara sahip olması pozitif örgütsel çıktılara yol açar (Lindebaum ve Jordan, 2012: 1027). Çalışanların örgütleri tarafından önemsendiklerini ve desteklendiklerini hissetmeleri örgütlerine karşı daha fazla aidiyet ve bağlılık hissetmelerine, örgütleriyle kendilerini “bir” görmelerine, işten aldıkları doyumun yükselerek işlerini daha büyük bir hevesle severek yerine getirmelerine yardımcı olur.

Çalışanların örgütsel destek algıları, örgütsel özdeşleşmeleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiler birçok farklı çalışmada incelenmesine rağmen bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin incelendiği bir çalışma tespit edilememiştir. Pozitif örgütsel çıktılar elde etmede örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşmenin önemli olduğu değerlendirilerek bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada üniversite çalışanlarının algıladıkları örgütsel destekleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü incelenmiştir. Böylece yazına katkı yapılması hedeflenmektedir. Çalışmada öncelikle kavramlar tanımlanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konularak hipotezler oluşturulmuş; müteakiben üniversite çalışanlarından toplanan veriler analiz edilerek hipotezler test edilmiş, ulaşılan bulgular tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

Bireylerin çalışma ortamında işyerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu duygu ve düşünce içerisinde olmaları, örgüte yönelik algılarının olumlu olması pozitif örgütsel çıktılar elde etme açısından önemlidir. Örgütsel destek örgüt çalışanı tarafından, örgüt üyelerinin kendisine değer verdikleri ve mutluluğunu önemsediklerine yönelik bir algıdır (Eisenberger vd., 1986). Sosyal bir varlık olan insan çalıştığı işyerindeki diğer üyelerin ve örgütün kendisini önemsemesini, başarılarını överek takdir etmesini bekler. Örgütün çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların önerilerini dikkate alarak örgütte gerekli değişiklikleri yapması çalışanlar tarafından örgütsel destek olarak algılanır. Örgütün, çalışanların örgüte yaptıkları katkıların farkında olduklarını, onları önemsediklerini ve onlarla bir arada çalışmaktan hoşlandıklarını hissettirmesi çalışanlarını desteklediğini gösterir; böylece çalışanın ait olma, saygı görme, takdir edilme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olur (Özdemir, 2010). Bu sayede çalışanlar kendilerini örgütle daha fazla özdeşleştirme gayretinde bulunur.

Örgütsel özdeşleştirme çalışanın kendi değer ve amacıyla örgütün değer ve amacını uyumlaştırma ve kendini örgütle bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütsel özdeşleşme çalışanla örgüt arasında olması arzulanan olumlu bir bağlıdır (Dutton vd., 1994). Örgütsel özdeşleşmenin oluşumu süreci sosyal kimlik teorisine dayanır. Sosyal kimlik “bireyin, kendisi için duygusal ve anlamlı olan bir sosyal gruba üyeliğine ilişkin bilgisi”dir (Turner, 1982: 7). Birey kendini çalıştığı örgüte ait olarak algıladığında örgüte özgü olan değer ve özellikleri kendine atfedecektir, böylece sosyal kimliğin temeli oluşacaktır (Turner, 1987). Bireyin kendini tarif ederken üyesi olduğu örgütü dikkate alarak tanımlaması, örgütten bahsederken “ben” yerine “biz” şeklinde tanımlama yapmasıyla örgütsel özdeşleşme de gerçekleşecektir (Mael ve Ashforth, 1992). Çalışanla örgüt arasında karşılıklı yaşanan bir süreç olan örgütsel özdeşleşmede bireyin çalıştığı örgütten destek görmesi ve örgütsel destek algısının yüksek olması bu sürecin olumlu şekilde gerçekleşmesini sağlar

(Pekkan ve Yeloğlu, 2021). Örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışları olumlu olur ve gönüllü olarak örgütünü destekler (Miller vd., 2000).

Algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel özdeşleşmenin çıktılarında birisi iş tatminidir. Luthans (1994) iş tatminini “çalışanın işe yönelik bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği mutlu edici pozitif bir duygusal tepki” olarak tanımlamaktadır. İş tatmini olumlu bir duygusal tutum ya da his olarak da görülmektedir (Morhead ve Griffin, 1996; Robbins ve Judge, 2012). Çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması durumunda pozitif ruh hali içerisinde iş tatminleri yükselerek örgütlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarda daha istekli olurlar (Akkoç vd., 2012). Çalışanların daha istekli ve mutlu şekilde çalışarak iş tatminlerinin yükseltilmesi örgütsel hedeflere ulaşmada örgütler açısından dikkate alınması gereken bir zorunluluktur (Polatçı, 2015). Bu bağlamda iş tatminini yükseltmek için örgütün çalışanlara karşı örgütsel desteğini sürdürmesi gerekir (Cheng ve Yi, 2018).

Örgütsel destekle örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişki sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Çalışanla örgüt arasındaki ilişkiyi anlamada, karşılıklı mübadele davranışını açıklamada yazında sıklıkla kullanılan ana kurgu sosyal mübadele teorisidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Sosyal mübadele kuramı çalışanla örgüt arasında karşılıklı bir değiş-tokuş ilişkisi bulunduğunu öne sürer. Çalışanın örgütüne yönelik olumlu bir çabada bulunmasına karşılık örgütün de çalışanlara ödüllendirici bir davranışta bulunacağı beklenir (Eisenberger vd., 1986). Çalışanın örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda örgütün kendisine karşı sergilediği saygı, takdir, ödül gibi ihtiyaçlarının karşılandığını düşünenecek ve bu durum örgütsel özdeşleşme düzeyinin ve iş tatmin seviyesinin artmasını sağlayacaktır (Sökmen vd., 2015). Çalışanların örgütsel destek algılarıyla örgütsel özdeşleşmeleri (ör. Ng, 2015; Turunç ve Çelik, 2010; Uzun, 2018) ve iş tatminleri arasında (ör. Burke, 2003; Fu vd., 2013; Riggles vd., 2009); örgütsel özdeşleşmeleriyle iş tatminleri arasında (ör. Dulebohn vd., 2012; Kaya, 2015; Loi vd., 2013; Sökmen, 2019) pozitif yönde ilişki bulunduğuna dair yazında birçok çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: Çalışanların örgütsel destek algıları iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.

H2: Çalışanların örgütsel destek algıları örgütsel özdeşleşmelerini pozitif yönde etkiler.

H3: Çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.

H4: Çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin, algıladıkları örgütsel destekle iş tatminleri arasında aracı rolü bulunmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem: Araştırmanın evrenini Türkiye'deki yüksek öğretim kurumlarında vakıf ve devlet üniversitelerinde akademisyen ya da idari görevli olarak görev yapan üniversite çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 201 üniversite personelidir. Üniversitelerin personeline karşı destekte bulunmalarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve iş tatminlerini olumlu yönde etkileyeceğine yönelik beklenti bu örneklemin seçilmesinde belirleyici olmuştur.

3.2. Kullanılan Ölçekler:

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Üniversite çalışanlarının örgütsel destek algıları Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından orijinali 36 madde olarak geliştirilen ölçeğin Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan, tek boyutlu ve 12 maddeden oluşan "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" ile ölçülmüştür. 5li likert tipinde olan ölçeğin örnek maddesi "Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir" maddesidir. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha = .88$ olarak ölçülmüştür.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Üniversite çalışanlarının örgütsel özdeşleşmeleri Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu ve 6 maddeden oluşan "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" ile ölçülmüştür. 5li likert tipinde olan ölçeğin örnek maddesi "Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır" maddesidir. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha = .82$ olarak ölçülmüştür.

İş Tatmin Ölçeği: Çalışanların iş tatminleri Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge ve arkadaşları (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan İş Tatmini Ölçeğinin kısa formunun Keser ve Bilir (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İş Tatmin Ölçeği" ile ölçülmüştür. 5li likert tipinde olan ölçeğin örnek maddesi "Çoğu günler işime hevesle giderim" maddesidir. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha = .86$ olarak ölçülmüştür.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Analizler

Veri toplama yöntemi olarak zaman kısıtı ve veri toplama kolaylığı göz önüne alınarak olasılıklı olmayan veri toplama tekniklerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yazar tarafından hazırlanan anket formunun bağlantı adresi farklı vakıf ve devlet üniversitesi personeline gönderilmiş ve kendilerinden gönüllülük esasına göre anketi doldurmaları talep edilmiştir. Toplanan veriler SPSS 22.0 ve AMOS 26 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışanların demografik verilerinin analizinde frekans analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitinde korelasyon analizi, nedensel etkinin ve aracılık etkisinin analizinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin ve araştırma modelinin uyumu AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

4. Bulgular

Analize başlamadan önce ölçekler çok değişkenli istatistiğin sayıltıları yönünden test edilmiş ve verilerin temel sayıltıları (normallik, doğrusallık, homojenlik) karşıladığı tespit edilmiştir. Ölçeklere ait verilerde eksik veri bulunmadığı görülmüş, demografik değişkenlerden sürekli değişkenlere (yaş, mesleki deneyim ve mevcut kurumdaki çalışma süresi) ait eksik veriler “seri ortalamaları” yöntemiyle tamamlanmıştır. Araştırmada çok yönlü aşırı uç tespit edilememiştir. Araştırmaya katılan örneklemin % 70’i erkek, % 65’i evli, % 50’si lisansüstü eğitim mezunu ve % 76’sı devlet üniversitesi çalışanıdır. Örneklemin yaş ortalaması 37,24 (s.s. 9,55) yıl, ortalama çalışma süresi 12,66 (s.s. 10,33) yıl ve halen buldukları üniversitedeki çalışma süresi ortalaması 4,61 (s.s. 4,68) yıldır.

Araştırmanın örneklem yeterliliğini ve toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek amacıyla yapılan K-M-O ve Bartlett Küresellik testleri sonucu örneklem sayısının yeterli ve verilerin faktör analizine uygun olduğu (K-M-O=0.91; Yaklaşık $\chi^2= 2910.53$; $df= 253$; $p < .001$) görülmüştür. Oluşturulan faktör yapısını doğrulamak amacıyla AMOS 26 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda oluşturulan birincil düzey doğrulayıcı faktör analizinde gerekli modifikasyon iyileştirmeleri yapıldıktan sonra ölçeklerin ve araştırma modelinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu ve oluşturulan modelin doğrulandığı görülmüştür. Ölçeklere ve araştırma modeline ait doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Değişkenlere Ait DFA (N=201)

Ölçek		$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	CFI
Algılanan Destek	Örgütsel	118.25	52	2.27	.08	.93	.96
Örgütsel Özdeşleşme		11.27	6	1.88	.06	.97	.98
İş Tatmini		5.35	4	1.33	.04	.99	.99
Araştırma Modeli		354.86	221	1.60	.05	.88	.95

Değişkenler arasındaki korelasyonu belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu (N=201)

	Ort.	S.S.	Örgütsel Destek	Örgütsel Özdeşleşme	İş Tatmini
Örgütsel Destek	3,17	,92	1		
Örgütsel Özdeşleşme	3,65	,84	,387***	1	
İş Tatmini	3,69	,89	,468***	,571***	1

*** p< .001

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmin düzeyleri ortalamanın üzerindedir. Korelasyon analizi sonucuna göre algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = ,387$; $p < .001$), algılanan örgütsel destekle iş tatmini arasında ($r = ,468$; $p < .001$) ve örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında ($r = ,571$; $p < .001$) pozitif yönde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki nedensel etkiyi belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizde ilk safhada kontrol değişkeni olarak alınan demografik veriler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, mesleki deneyim, üniversite türü, görev türü) modele dahil edilmiş; ikinci aşamada araştırma değişkenleri öncelikle ayrı ayrı sonrasında ise aracılık etkisini belirlemek amacıyla birlikte modele katılarak Baron ve Kenny'nin (1986) üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen açıklanan varyans (R^2), β ve standart hata (S.H.) değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonucu (N=201)

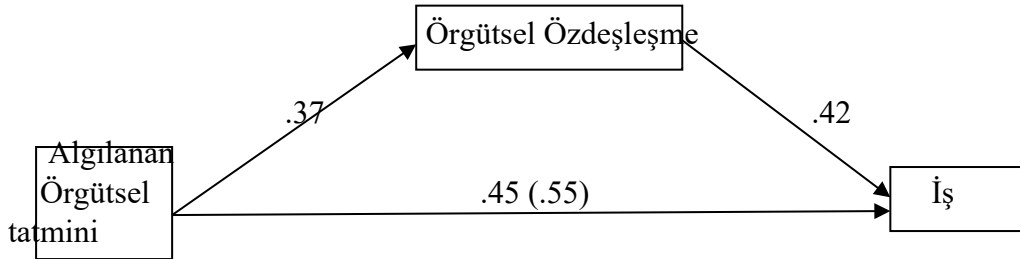
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Örgütsel Özdeşleşme				İş Tatmini			
		Model-1	Model-2			Model-1	Model-2		
		R^2	R^2	β	S.H.	R^2	R^2	β	S.H.

Algılanan Örgütsel Destek	0,068	0,189	0,37***	0,06	0,062	.0,37	0,55***	0,06
Örgütsel Özdeşleşme					0,062	0,234	0,42***	0,06
Algılanan Örgütsel Destek					0,062	0,395	0,45***	0,05
Örgütsel Özdeşleşme							0,27***	0,06

*** p< .001

Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi ($\beta = ,37$; $\Delta R^2 = ,12$; $p < .001$) ve iş tatminini ($\beta = ,55$; $\Delta R^2 = ,27$; $p < .001$); örgütsel özdeşleşmenin de iş tatminini ($\beta = ,42$; $\Delta R^2 = ,17$; $p < .001$) yordadığı; modele örgütsel özdeşleşmenin katılması sonucu algılanan örgütsel destekle iş tatmini arasındaki ilişkinin azaldığı ($\beta = ,45$; $\Delta R^2 = ,33$; $p < .001$) tespit edilmiştir. Aradaki ilişkinin ($\beta = ,55$)’den ($\beta = ,45$)’e düşmesi, örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi bulunduğunu göstermektedir. Tespit edilen aracılık etkisi Sobel testi yapılarak doğrulanmıştır ($z = 3,78$; $p < .001$). Analiz sonucu ulaşılan sonuçlar Şekil 1’de model üzerinde gösterilmiştir. Analiz sonucunda oluşturulan dört hipotezin tamamının doğrulandığı görülmüştür.

Şekil 1: Araştırma Modeli



5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın maksadı çalışanların algıladıkları örgütsel destekle iş tatminleri arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmelerinin aracılık etkisini incelemektir. Bu maksatla üniversite çalışanlarından toplanan verilerin analizi sonucu her üç değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar yazınla tutarlıdır. Yazında daha önce yapılan çalışmalarda da değişkenler arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu (ör. Burke, 2003; Dulebohn vd., 2012; Ng, 2015) tespit edilmiştir.

Kuramsal olarak sosyal mübadele kuramı işyerinde çalışanlarla yöneticiler ve örgüt arasında her iki tarafın da faydasına olacak şekilde bir mübadele ilişkisi bulunduğunu öne sürer. Çalışanın örgüte yapacağı katkıya karşılık, örgüt de çalışana olumlu yönde destekleyecek ve karşılık verecektir. Sosyal kimlik teorisine göre de çalışanların özdeşleşme sürecinde örgütün karşılık olarak onları destekleyici mahiyette uygulamalarda bulunması, çalışanın bu desteği hissetmesi sonucunda işine ve örgütüne karşı pozitif bir tutum ve davranış sergilemesine katkıda bulunacaktır. Böylece örgütün arzu ettiği örgütsel hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır. Böylece bu çalışmayla uygulamaya da katkı yapıldığı öne sürülebilir.

Bu araştırmada örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Gelecek araştırmacılara örgütsel özdeşleşme gibi pozitif değişkenler olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin de aracılık rolünün incelenmesi önerilebilir. Ayrıca gelecek araştırmacılara araştırmanın nispeten daha zorlu koşullarda görev yapan kolluk görevlileri ya da askeri personel üzerinde uygulanması önerilebilir. Bu çalışma kesitsel bir çalışmadır. Gelecek araştırmacılara daha uzun soluklu boylamsal çalışma yapmaları önerilebilir.

Sonuç olarak örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak için çalışanların pozitif duygu, tutum ve davranış içinde olmasının örgütler açısından dikkate alınması gereken bir husus olduğu; bu maksatla da çalışanlarını destekleyici uygulamalarda bulunması gerektiği belirtilebilir. Böylece örgüt içinde ve çalışanlar arasında huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı yaratılarak çalışanlardan pozitif örgütsel çıktılar elde etmek mümkün olacaktır.

Kaynakça

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Burke, R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: The role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8), 129–157.

- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715– 1759.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: The positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public Health*, 127(10), 946- 951.
- Giray, D. M., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Kaya, E. Ü. (2015). İşyeri kabalığı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmin değişkenleri arasındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkileri: Yüksek öğretimde bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41, 55-78.
- Keser, A., & Bilir, B.Ö. (2019). İş tatmin ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Loi, R., Chan, K.W., & Lam, L.W. (2013). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behavior*. McGrawHill, Inc.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of a reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123.

- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626–658.
- Morhead, G., & Griffin, R. W. (1996). *Organizational behavior managing people and organizations* (5. Baskı), Houghton Mifflin Comp.
- Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 237–250.
- Pekkan, N. Ü., & Yeloğlu, H. O. (2021). İş stresi, algılanan örgütsel engel ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde cinsiyetin merkezi rolü: Modeller üzerinden tartışmalar. *International Journal of Euroasia Social Sciences (IJOESS)*, 12(46), 1298-1315.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Ed.), Nobel Yayınevi.
- Sökmen, A. (2019). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990.
- Sökmen, A., Ekmekçiöğlü, E. B., & Çelik, K. (2015). Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. İçinde H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (ss. 15-40), Cambridge University Press.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.

- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel güvenin aracı rolü. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi (KSBD)*, 10(10), 133-155.

GİRİŞİMCİ OLMA MOTİVASYONU VE KORKULARININ GİRİŞİMCİ OLMA EĞİLİMİ ÜZERİNE ETKİSİ¹

Fatma ATAY

Afyon Kocatepe Üniversitesi, fatmaatay1996@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Afyon Kocatepe Üniversitesi, ocal@aku.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı girişimci olma motivasyonu ve korkularının girişimci olma eğilimi üzerindeki etkisini incelemektir. Girişimci olma motivasyonu ve korkularının girişimci olma eğilimi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Afyonkarahisar ilinde Afyon Kocatepe Üniversitesi öğrencileri üzerinde araştırma yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda girişimci olma motivasyonunun girişimci olma eğilimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu, Girişimci olma Korkularının ise girişimci olma eğilimi üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Girişimcilik, girişimci olma motivasyonu, girişimci olma korkuları, girişimci olma eğilimi*

1. Giriş

Girişimciliğin öneminin artmasıyla girişimcileri yetiştirmeye de önem vermeye başlanmıştır. Girişimci yetiştirmek amacıyla hem okullarda hem de okul dışında girişimci yetiştirme eğitimleri vermeye başlanmıştır.

Girişimci olma motivasyonları arasında; kendi işine sahip olma, maddi ve manevi bağımsızlık ve bireysel ve toplumsal fayda yaratma gibi unsurlar yer almaktadır. Bununla birlikte girişimcilik olgusunun önünde bireyi girişimci olma eğiliminden alıkoyan bazı engellerden söz etmek mümkündür.

Birçok engel yanında korku da bir engel olarak önemli bir faktördür denebilir. Girişimcilik bağlamında korku, bir işletme kurmaktan ve girişimci olma eğilimini azaltan ve girişimcilik

¹ Çalışma Fatma Atay'ın Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde 21.07.2022 tarihinde savunmasını yaptığı ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL'ın danışmanlığını yürüttüğü "Girişimci Olma Motivasyonu ve Korkularının Girişimci Olma Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

faaliyetlerinden insanları alıkoyabilen durumlar bütünü olup algılanan riskle bağlantılıdır (Cacciotti & Hayton, 2014).

Bu korkular, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik temelli olabilmektedir. Bu nokta da girişimci olma eğilimlerini artırmak için girişimci olma motivasyonlarını yüksek tutup girişimci olma korkularının düşük olması gerekmektedir. Aynı zamanda özellikle potansiyel girişimci bireyler olarak değerlendirilen öğrencileri diğer kariyer alternatifleri arasında girişimciliğe yönlendirecek faktörlerin belirlenmesi niyetin davranışa dönüşmesinde kritik faktörler açığa çıkaracak ve bu konunun gelişimi için çaba gösteren tüm paydaşlar için anlamlı sonuçlar doğuracaktır (Marangoz ve Aydın, 2018).

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Girişimci Olma Motivasyonu ve Girişimci Olma Eğilimi Kavramı

Girişimci motivasyonunun tanıma bakacak olursak “Bireyi nihai bir amaç doğrultusunda girişimciliğe çekmeye yarayan maddi ve manevi gücü temsil etmektedir” (Dej, 2008). Girişimcilik olgusunu ya da girişimci olma eğilimini açıklamakta yararlanılan olgular, yıllardır değişerek gelişim göstermektedir (Linan, 2008). Girişimcilik eğilimini faaliyete dönüştürmede yaşamsal olan yüksek motivasyon (Malebana, 2014) olgusu eyleme geçme olasılığını ve gelişimini de beraberinde getirebilmektedir (Dracke, 2014).

Literatürde girişimci olma motivasyonu ile girişimci olma eğilimi ve girişimcilik performansı arasında ilişki olduğunu öne süren önemli araştırma sonuçları ile (Shane vd.2003; Baum & Locke, 2004; Carsrud & Brannback, 2011; Dracke, 2014; Krabel & Mueller, 2009) giderek daha çok karşılaşılmaktadır.

Zimmerman ve Chu (2013) ortaya koydukları çalışma da girişimci bireyler arasında bir işletme kurmaya yönelik motivasyon faktörlerinin kontrol odağı, maddi ve manevi bağımsızlık, deneyim, girişim ve sektör ile ilgili eğitim, maddi bir kaynak yaratma, tanınma ve değer görme ve iş güvenliği ve yönetimsel faaliyetler olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Zimmerman & Chu, 2013).

Bazı kimseler maaşlı bir işte çalışmak yerine kendi işlerini kurmayı tercih ederler. Bu düşüncenin sebepleri ele alındığında bireyin kendisine ait bir işletmeye sahip olması, başka kimselerin istek ve emirleri altında çalışmak istememesi, iyi bir yaşam sürdürme fikri, idealindeki düşüncüyü gerçekleştirme isteği, istediği işi yapabilmeye özgür oluşu, başarıya ihtiyacı ve sonucunda maddi ve manevi değer gibi nedenler bireyleri kendi işletmelerini kurmaya cesaretlendiren sebepler arasında gösterilmektedir (Kunday, 2014).

2.2. Girişimci Olma Korkuları ve Girişimcilik Eğilimi Kavramı

Weber, (2012), “Fikirlerimi ilerletecek kadar kendime güveniyordum fakat başarısızlık korkumu tamamen ortadan kaldıramamıştım. Bunun yerine bu korkuyu çabamı körüklemek için kullandım” açıklaması ile girişimci olma korkusunun en önemli kaynaklarından birinin özgüven eksikliği olduğunu öne sürmüştür.

Bireyin Girişimci olma yolunda yaşanan zorluklar da yine birçok çalışmanın konusu olmuştur (Moon vd., 2014; Caselli ve Gennaioli, 2005; Bain, 1956; T.Bates, 1995; Stel vd., 2007; Caves & Porter, 1977).

Girişimci korkusu, “girişimcinin bireysel yeti algılarının yanında zor bir süreç ve belirsizlik durumundan kaynaklı olarak girişimci olma eğiliminin olumsuz sonuçlarının düşünülmesi” olarak ifade edilmektedir (Cacciotti vd., 2016).

Girişimci olma eğilimini etkileyen girişimci olma korkularından başarısızlık korkusu yolunun önemli bir kısmını ifade eder (Cacciotti & Hayton, 2015; Cacciotti & Hayton, 2014). Başarılı araştırmalar başarısızlık korkusunu genellikle bireyin performansını artıran ve girişimci bireyi motive eden bir unsur olarak tanımlar (Conroy vd., 2002).

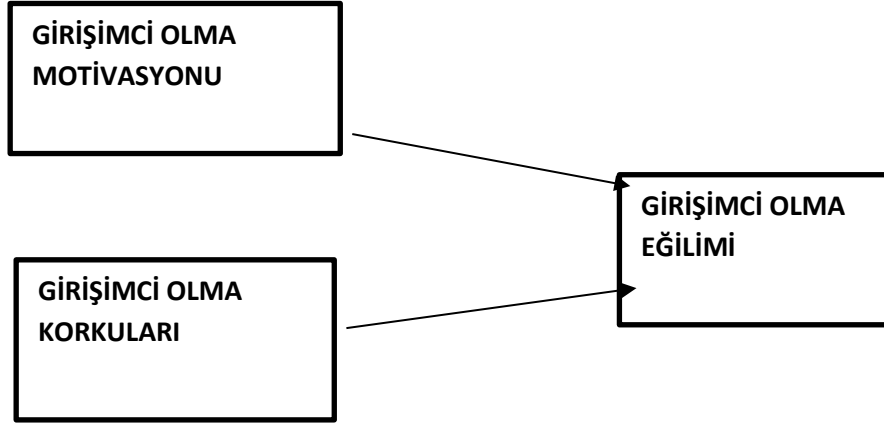
Girişimci olma korkusu bazen bir motivasyon kaynağı olarak görülmekte ve bireyleri gayretlendirip çabalamaya yönlendirse de (Cacciotti vd., 2016) çalışmalar, bu başarı motivasyonunun, aynı zamanda, kaygıyı tetiklediğini ve girişimci olma motivasyonunu olumsuz etkilediği göstermektedir (Martin & Marsh, 2003).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında kuramsal olarak tartışılan değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Şekil 1’de gösterilen bir model oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Girişimci olma motivasyonu girişimci olma eğilimi etkilemektedir.

H1A: Girişimci olma motivasyonunun bireysel odak boyutu girişimci olma eğilimini etkilemektedir.

H1B: Girişimci olma motivasyonunun toplumsal odak boyutu girişimci olma eğilimini etkilemektedir.

H1C: Girişimci olma motivasyonunun çalışma odak boyutu girişimci olma eğilimini etkilemektedir.

H1D: Girişimci olma motivasyonunun ekonomik odak boyutu girişimci olma eğilimini etkilemektedir.

H2: Girişimci olma korkuları girişimci olma eğilimini etkilemektedir.

H2A: Girişimci olma korkularının içsel boyutu girişimci olma eğilimini etkilemektedir.

H2B: Girişimci olma korkularının dışsal boyutu girişimci olma eğilimini etkilemektedir.

H3: Girişimci olma eğilimi katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H4: Girişimci olma motivasyonu katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Girişimci olma korkusu katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Girişimci olma motivasyonu ve girişimci olma eğilimi arasındaki ilişki katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H7: Girişimci olma korkusu ve girişimci olma eğilimi arasındaki ilişki katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma Afyonkarahisar ilindeki Afyon Kocatepe Üniversitesi öğrencilerini kapsamaktadır. Afyon Kocatepe Üniversitesi bünyesinde bulunan Fen-Edebiyat Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Spor bilimleri fakültesi, Teknoloji Fakültesi, Turizm Fakültesi, Veterinerlik Fakültesi olmak üzere toplamda 9 fakülte de yapılmıştır. Araştırma kapsamında her fakülteden tesadüfi seçim ile ortalama 45 öğrenci katılımı ile 412 öğrenciye anket uygulanmıştır. Araştırmanın ülke genelindeki tüm üniversite öğrencileri üzerine yapılması hem maliyet hem de zaman açısından büyük kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma Afyonkarahisar ilinde bulunan Afyon Kocatepe Üniversitesi öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmanın yapıldığı süre zarfında küresel pandemi olması ve Türkiye’de sokağa çıkma kısıtlamalarının yapılması ve bundan dolayı üniversitelerde yüz yüze eğitimden online eğitime geçilmesi de bu çalışmanın diğer kısıtlarındadır.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmanın birinci değişkeni olan girişimci olma korkularını ölçmek üzere Fatoki ve Chindoga tarafından 2011 yılında oluşturulan, 22 ifadeden oluşan 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Girişimci olma korkuları 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal korkulardır. Algılanan girişimcilik motivasyonu değişkenini ölçmek amacıyla da Giacomini vd. tarafından 2011 yılında, 16 sorudan oluşan 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Girişimci olma motivasyonu ise 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Çalışma odağı, Ekonomik odak, Toplumsal odak ve Bireysel odaktır. Diğer bir değişken olan girişimci olma eğilimini ölçmek amacıyla da Phie tarafından 2009 yılında 9 ifadeden oluşan 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyutlar ile ilgili açıklamalar kısaltılabilir mi?

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin tespitinde Cronbach’s Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler yapıldıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile Pearson Korelasyon analizi T testi, anova bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile de regresyon analizleri yapılmıştır. Katılımcıların girişimci olma motivasyonu, girişimci olma korkularının girişimci olma eğilimine etki düzeylerinin

demografik özelliklerine göre incelenmesi amacıyla t testi ve anova testi yapılmıştır. Çalışmada $p < 0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Fakat kurtosis değeri 1,660 çıkmıştır. Buna göre arasındaki basıklık değeri çoğu psikometrik amaç için mükemmel kabul edilir, ancak belirli uygulamaya bağlı olarak çoğu durumda ± 2.0 arasındaki bir değer de kabul edilebilir (George & Mallery, 2010)

4. Bulgular

Girişimci Olma Motivasyonu ve korkuları ölçeklerinin alt boyutları, Girişimci Olma Eğilimi değişkeninin birbirleriyle aralarındaki ilişkileri görmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: Değişkenlere ilişkin Korelasyon Değerleri

		1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)
1)GİRİŞİMCİ MOTİVASYON	R	1	-,005	,005	,511**	,888**	,915**	,921**	,929**	,888**
	P		,919	,925	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2)İÇSEL KORKU	R	-,005	1	,723**	-,141**	-,022	,017	-,016	,001	-,022
	P	,919		,000	,007	,680	,755	,760	,984	,680
3)DIŞSAL KORKU	R	,005	,723**	1	-,043	-,017	,017	-,009	,026	-,017
	P	,925	,000		,417	,743	,749	,871	,620	,743
4)GİRİŞİMCİ EĞİLİM	R	,511**	-,141**	-,043	1	,518**	,416**	,468**	,466**	,518**
	P	,000	,007	,417		,000	,000	,000	,000	,000
6)GM ÇALIŞMA	R	,888**	-,022	-,017	,518**	1	,742**	,749**	,765**	1
	P	,000	,680	,743	,000		,000	,000	,000	
7)GM EKONOMİK	R	,915**	,017	,017	,416**	,742**	1	,790**	,808**	,742**
	P	,000	,755	,749	,000	,000		,000	,000	,000
8)GM TOPLUMSAL	R	,921**	-,016	-,009	,468**	,749**	,790**	1	,819**	,749**
	P	,000	,760	,871	,000	,000	,000		,000	,000
9)GM BİREY	R	,929**	,001	,026	,466**	,765**	,808**	,819**	1	,765**
	P	,000	,984	,620	,000	,000	,000	,000		,000

Girişimci olma korkuları değişkeni; içsel girişimci korkuları ($r=0,911$) ve dışsal girişimci korkuları ($r=0,943$) değişkenleri ile de pozitif yönde mükemmel düzeyde korelasyon göstermektedir.

Girişimci olma eğilimi değişkeni; girişimci motivasyonu($r=0,511$), girişimci korkuları($r=0,518$), çalışma odağı($r=0,416$), ekonomik odak($r=0,468$), toplumsal odak($r=0,466$), bireysel odak($r=0,518$) değişkenleri ile de pozitif yönde ve yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir.

Tablo 2: Girişimci Olma Motivasyonu Ve Girişimci Olma Eğilimine İlişkin Regresyon Analizi

	B	Standart hata β	R	R2	Standardize edilmiş β	T	F	P
Girişimci motivasyonu	1,280	0,213	0,511	0,261	0,511	6,021	125,532	,000
Bireysel odak	1,653	0,202	0,466	0,217	0,466	8,182	98,778	,000
Çalışma odağı	1,475	,192	,518	,268	,518	7,701	130,662	,000
Toplumsal odak	1,692	,197	,468	,219	,468	8,579	99,703	,000
Ekonomik odak	1,850	,209	,416	,173	,416	8,847	74,636	,000

Tablo 1’de Girişimci olma eğiliminin girişimci olma motivasyonu ve girişimci olma motivasyonu boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görölmüştür.

Girişimci olma eğilimi üzerinde girişimci olma motivasyonunun boyutlarının etkilerine bakılacak olursa;

Bireysel odak için; (F=98,778; Adj. R²=0,217; p=0,000, p<0,05).

Toplumsal odak için; (F=99,703; Adj. R²=0,219; p=0,000, p<0,05).

Ekonomik odak için; (F=74,636; Adj. R²=0,173; p=0,000, p<0,05).

Çalışma odağı için; (F=130,662; Adj. R²=0,268; p=0,000, p<0,05).

Tablo 3: Girişimci Olma Korkuları Ve Girişimci Olma Eğilimine İlişkin Regresyon Analizi

	B	Standart hata β	R	R ²	Standardize edilmiş β	T	F	P
Girişimci korkuları	3,896	,153	,094	,009	,094	25,387	3,142	,007
İçsel korkular	3,983	,135	,141	,020	-,141	29,426	7,267	,007
Dışsal korkular	3,750	,150	,043	,002	-,043	25,076	,661	,417

Tablo'2 de Girişimci olma eğiliminin girişimci olma korkuları ve girişimci olma korkuları boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=3,142; Adj. R²=0,09; p=0,007, p<0,05).

Girişimci olma eğilimi üzerinde girişimci olma korkuları boyutlarının etkilerine bakılacak olursa;

İçsel korku için; (F=7,267; Adj. R²=0,20; p=0,007, p<0,05).

Dışsal korku için; (F=0,661; Adj. R²=0,02; p=0,417, . (p>0.05).

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada üniversite öğrencilerin girişimci olma motivasyonları ve korkularının üzerinde durulmuş, bu faktörlerin öğrencilerin girişimci olma eğilimi üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın en temel bulgusuna göre Bireylerin girişimci olma motivasyonları arttıkça girişimci olma korkuları azalmakta ve girişimci olma eğilimleri yükselmektedir. Araştırmaya bu noktadan bakıldığında öğrencileri girişimci olmaya motive eden unsurların üzerinde durulması ve bireylerin girişimci olma eğilimi ile ilgili konular üzerinde hem bireysel hem toplumsal hem de kamusal girişimcilik faaliyetlerinin artırılması büyük önem arz etmektedir. Bir diğer husus ise, bireylerin girişimci olma korkularının araştırılması ve bireylerdeki korkuların azaltılması ya da ortadan yok edilmesi doğrultusundaki araştırmaların girişimcilik eğiliminin gelişiminde önemli ve belirleyici olmasıdır. Choo ve Wong (2006), girişimci adaylarının, girişimci olma motivasyonu konusunda karşılaştıkları girişimci olma engelleri ile girişimci olma eğilimi arasında bir bağ olduğunu savunmaktadır (Choo & Wong, 2006, s. 49)

Araştırmanın diğer sonuçlarına bakıldığında, bireylerin girişimcilik eğilimini artıran unsurların başında finansal etmenler geldiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan ise sahip olunan yaratıcı yetenekleri değerlendirmek ve istihdam sağlamak gibi unsurların girişimci olma motivasyonunu artırdığı tespit edilmiştir (Samuel vd., 2013).

Fatoki ve Chindoga (2012) ise iyi bir fikre sahip olmamayı girişimciliğin önündeki en önemli engel olarak görürken, ikinci sırada ise birikim eksikliğinin olduğunu belirtmişlerdir Patzelt ve Shepherd (2011) ise girişimci korkularını kişilerin duygu durumlarıyla ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu noktada da maddi koşulların önemli bir engel olarak değerlendirildiği görülebilir. Sandhu ve Sidique (2011) erkek öğrencilerin kadınlara göre daha yüksek girişimcilik niyetine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmamızda da bu bulgular desteklenmektedir. Bununla birlikte çalışmadaki bir diğer önemli bulgu ise kadınların girişimcilik korkuları ilişkin algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğudur. Bu sonuç Wagner (2007) ve Köllinger vd. (2013) ile aynı sonuçları göstermektedir. Bu durum kadınların, en azından algı seviyesinde, iş yaşamına giriş engellerine ilişkin olumsuz durumun girişimcilik özelinde de görüldüğü şeklinde değerlendirilebilir.

Annesi çalışanların annesi çalışmayanlara göre girişimci motivasyonunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Babası çalışmayanların babası çalışanlara göre girişimci motivasyonunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Girişimci korkuları yakın çevre tanıdıklarından kendi işletmesini kuran bireylerde azalmaktadır.

Buna göre girişimci olma motivasyonu ve korkuları okul dışında alınan girişimcilik eğitimi durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre okul dışında alınan girişimcilik dersleri bireylerin girişimci olma motivasyonlarını artırırken girişimci olma eğilimlerini azaltmaktadır. Girişimci olma korkuları ve girişimci olma eğilimi katılımcıların fakültelerine göre farklılık göstermektedir. Girişimci olma motivasyonu daha yüksek olan fakülteler İİBF ve Turizm fakültesidir. Girişimci olma motivasyonu en düşük olan fakülteler ise Veterinerlik ve Mühendislik olarak tespit edilmiştir. Bu durum, işletme bölümü müfredatının girişimcilik ve işletmecilik ile ilgili derslere sahip olması ve bu bölüm öğrencilerinin girişimcilik ile ilgili derslere ve eğitimlere katılmaları ile açıklanabilir. Dolayısıyla bu bulgular, girişimcilik ile ilgili farkındalığın geliştirilmesinin girişimcilik niyetine olumlu yönde etki edeceğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Ekici ve Turan (2017: 213), benzer şekilde girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimine olumlu yönde etkisine vurgu yaparken girişimcilik ders müfredatlarının iyileştirilmesi, uygun girişimcilik eğitimi programlarının düzenlenmesi, girişimcilik ile ilgili derslerin eğitimin ilk dönemlerinden itibaren yer alması, üniversite ve diğer kurumlarda girişimciliği teşvik etme yönünde faaliyetler düzenlenmesi yönünde önerilerde bulunmaktadırlar. Bu bağlamda devlet ve üniversiteler girişimciliği teşvik etmek için birlikte çalışmaya devam etmelidir. Devlet, yeni girişimciler için altyapı, imkân ve destek sağlarken üniversiteler de bu girişimleri başlatacak olan girişimcileri yetiştirmekte ve motive etmektedir (Robertson, 2003: 314). Özellikle girişimci olma eğilimi ile çeşitli üniversitelerde farklı çalışmalar: (Balkan, 2017; Kuzu, 2018; Damar, 2015; Tas, 2016; Karakaş, 2012; Kazaferoğlu, 2017;

Özcan, 2019; Rençber, 2019; Koç, 2016; Özbay, 2016; Doğan, 2018) çalışmaları Afyon Kocatepe Üniversitesindeki Çalışma ile benzer sonuçlar vermektedir.

Bu araştırma Afyon Kocatepe Üniversitesi öğrencileri ile kısıtlı olduğu için araştırma sonuçları potansiyel girişimci adayları olan, tüm üniversite öğrencilerine genelleme yapılamaz. Fakat bu çalışma girişimci olma motivasyonu ve korkularının Girişimci olma eğilimi üzerine etkileri konu alınarak yapılabilecek başka çalışmalara ışık tutabilir. Bundan sonraki araştırmalarda Türkiye ve dünyadaki diğer potansiyel girişimci adaylarına da yönelik yapılarak, daha büyük bir örneklem seçilerek, elde edilen sonuçlar üniversiteler arası ya da ülkeler arası sonuçlara göre karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Bakan, İ. (2015). Girişimcilik, KOBİler Ve Strateji, . Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bain, J. (1956). Barriers To New Competition: Their Character And Consequences İn Manufacturing Industries. İn Manufacturing Industries (Vol. 3). Cambridge, Ma: Harvard University Press, Vol.3
- Bates, T. (1985). Entrepreneur Human Capital Endowments And Minority Business Viability. Journal Of Human Resources, 20(4), 540-554.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive And Destructive. Journal Of Political Economy, 98, Pp. 893-921.
- Cacciotti, G., & Hayton, J. (2017, 02 25). Fear Of Failure And Entrepreneurship: A Review And Direction For Future Research. Erc Research Paper No. 24,: Www.Enterpriseresearch.Ac.Uk Adresinden Alındı
- Cacciotti, G., Hayton, J., Mitchell, J., & Giazitzoglu, A. (2016). A Reconceptualization Of Fear Of Failure İn Entrepreneurship. Journal Of Business Venturing, , 31(3), 302-325.
- Cacciotti, G., & Hayton, J. (2015). Fear And Entrepreneurship: A Review And Research Agenda. International Journal Of Management Reviews, 17(29):165–190. .
- Caves, R., & Porter, M. (1977). From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence To New Competition. The Quarterly Journal Of Economics, , 91(2),241-261.
- Caselli, F., & Gennaioli, N. (2005). Credit Constraints, Competition, And Meritocracy. Journal Of The European Economic Association, 3(2-3),679-689.

- Conroy, D., Willow, J., & Metzler, J. (2002). Multidimensional Fear Of Failure Measurement: The Performance Failure Appraisal Inventory. *Journal Of Applied Sport Psychology*, 14(2): 76-90.
- Dej. (2008). The Nature Of Entrepreneurial Motivation. In J. A. M. León, M. Gorgievski Dej Ve M. Lukes (Eds.) *Teaching Psychology Of Entrepreneurship: Perspective From Six European Countries*. Madrid Universidad Nacional De Education A Distanci, 81-102.
- Dracke, F. (2014). *Entrepreneurial Motivation İn Change*. Copenhagen. Copenhagen Business School.
- Ekici, E. Ve Turan, M. (2017). “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimi: Planlanmış Davranışlar Teorisi ve Girişimcilik Eğitiminin Rolü”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 201-215.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson
- Krueger, J., F, N., Reill, M., & Carsrud, A. (2000). Competing Models Of Entrepreneurial Intentions. *Journal Of Business Venturing*, 15(5(411-432).
- Kunday, Ö. (2014). Girişimci Olma Nedenleri İle Karşılaşılan Engeller Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 309-322.
- Linan, F. (2008). Skill And Value Perceptions: How Do They Affect Entrepreneurial Intentions? *International Entrepreneurship And Management Journal*, 257-272.
- Malebana, M. J. (2014). Entrepreneurial Intentions And Entrepreneurial Motivation Of South African Rural Universty Students. *Journal Of Economics And Behavioral Studies* 6(9), 709-726.
- Marangoz, M., & Aydın, A. E. (2018). Girişimcilik Motivasyonları Ve Engellerine İlişkin Algıların Ggirişimcilik Niyetine Etkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi Journal Of Entrepreneurship And Development*, Cilt:13 Sayı:1, 69-78 Summer 2018, Volume:13 Number:1, 69-78.
- Mitchell, J., & Shepherd, D. (2010). To Thine Own Self Be True: Images Of Self, Images Of Opportunity, And Entrepreneurial Action. *J. Bus. Ventur*, 25 (1), 138–154.
- Moon, Z., Farmer, F., Miller, W., & Abreo, C. (2014). Identification And Attenuation Of Barriers To Entrepreneurship Targeting New .
- Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J., & Çakır, A. S. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 527-279.

- Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The Effect Of Entrepreneurial Activity On National Economic Growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311 – 321.
- Zimmerman, M. E., & Chu, T. (2013). Motivation, Success, And Problems Of Entrepreneurs In Venezuela. *Journal Of Management Policy And Practice*,, 76-90.
- Wagner, J. (2007). What Difference A Y Makes - Female And Male Nascent Entrepreneurs In Germany. *Small Business Economy*, 28, 1-21.
- Weber, J. (2012). *From Ideas To Exit: The Entrepreneurial Journey*. Triple Nickel Press, Bloomington In.
- Welpe, I., & Spörrle, M. G. (2011). Emotions And Opportunities: The Interplay Of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, And Anger As Antecedent Of Entrepreneurial Exploitation. *Entrepreneur Theory Practice*, , 36, 69-96.

ETİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: AKADEMİK VE İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Öğrencisi İrem KILIÇ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi kilicirem7@hotmail.com

Doç. Dr. Esra Burcu BULGURCU GÜREL

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi esragurel@mu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı etik liderlik algısının işgören performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı etkisini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde görev yapan 274 akademik ve idari personel üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikli olarak etik liderlik, iş tatmini ve işgören performansı kavramlarına yer verilmiş, daha sonra ise bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veri setinin analizine yönelik açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizinden yararlanılmıştır. Aynı zamanda iş tatmininin aracı rolünü tespit etmek amacı ile Process v4.1 yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda ise, iş tatmininin etik liderliğin işgören performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İşgören Performansı, İş Tatmini*

1. Giriş

Artan rekabet ortamında örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için işgören performansı kritik rol oynamaktadır. Bireysel performansı yüksek olan işgörenler örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin gösterdiği performans ise yönetimin yönlendirmesine bağlı olarak değişebilmekte, işgörenlerin algıladığı liderlik tarzı doğrultusunda performans düzeyleri etkilenebilmektedir (Cinnioğlu, 2019). Örgüt içerisindeki yönetim tarzı işgören tutumlarının bir belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Kanten ve Ülker, 2014). İşgörenlerinden üstün bir performans sergilemesini bekleyen örgütlerin, işgörenleri uygun bir şekilde yönlendirebilmeleri adına ahlaki ve adil bir davranış biçimi sergilemesi gerekmektedir (Bıyık vd., 2017). Bu bağlamda işgörenlerin etik liderlik algılarının performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir (Kalshoven vd., 2011). Etik lider, dürüst ve güvenilir kişilik özelliğiyle ön plana çıkan kişi olarak tanımlanmaktadır (Ponnu ve Tennakoon, 2009). Etik liderlik algısı, işgörenlerin davranışları üzerinde etkiye sahip olabilmekte ve işgören performansını etkileyebilmektedir (Gils vd., 2015).

İşgörenlerin performansı üzerinde etkili olan kavramlardan bir diğeri ise iş tatmini olarak ifade edilmektedir. İş tatmini işgörenin performansını ve örgüt performansını etkilemesi nedeni ile örgütler tarafından önem verilen bir konu olarak ifade edilmektedir. İş tatmini düzeyinin yüksek olması işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir (Çelik ve Demir, 2020). Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın amacı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde yer alan akademik ve idari personelin etik liderlik algılarının işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemede iş tatmininin aracı rolünün tespit edilmesidir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik Liderlik

Etik kavramı en genel itibari ile, insanlar arasındaki ilişkilerin temelini oluşturan değer ve normları ahlaki boyutu ile araştıran ve değerlendiren felsefi bir disiplin olması şeklinde ifade edilmektedir (Turhan, 2007).

Etik liderlik, örgütsel süreç ve kişilerarası ilişkilerde uygun davranış biçimini sergilemek olarak ifade edilebilmektedir (Yang, 2014). Lider tarafından örgüt içindeki tüm işgörelere karşı gösterilmesi gereken saygı ve tolerans gibi unsurlar etik liderliğin temelinde dayanmaktadır (Yılmaz, 2006). Etik liderler, örgüt içinde tarafsız ve önyargısız şekilde etik davranışlar sergilemekte, adil bir iş ortamının yaratılmasını sağlamakta ve işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (Zhu vd., 2004). Etik lider, sergilediği davranışlar ile diğler birimlere rol model olmakta ve aynı zamanda sistemsel bir şekilde ödül ve ceza iletişimi aracılığıyla da örgüt içinde kuracağı iletişim düzeyini belirlemektedir (Mayer vd., 2009).

2.2. İş Tatmini

Luthans (1994) iş tatmini, kişinin iş koşullarına ve sonuçlarına yönelik geliştirdiği bir tutum olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, kişinin bireysel hedefleri ve çalıştığı örgütün hedefleri arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet olarak da ifade edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Kişinin örgüt içinde gerçekleştirdiği iş ile ilgili faaliyetlerin onun üzerinde olumlu bir etki bırakması iş tatmini ile açıklanmaktadır. Kişi işine yönelik tatmin duygusu yaşıyorsa bu doğrultuda örgütüne karşı da olumlu bir tutum edinecektir (Erdoğan, 1991).

İş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu düşünülen kavramlardan biri ise liderlik tipidir (Erdil vd., 2004). Etik liderlik, örgüt içerisinde işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkileyen kavramlardan biri olarak ifade edilmektedir. Çalışanın algıladığı etik liderlik algısı işe yönelik tutumunu olumlu yönde etkilemektedir (Madenoğlu vd., 2014). İşgörenin örgüt içerisinde yöneticisine yönelik duyduğu güven duygusu iş ile ilgili olumlu davranışlar sergilemesini sağlayabilmekte ve bunun sonucunda iş tatmininde artış sağlanabilmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). İlgili literatür

incelendiğinde etik liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini içeren çalışmalar yer almaktadır (Dertli, 2014; Sökmen ve Ekmekçiöğlü, 2013; İğdelipınar, 2013; Yavuz, 2015; Sarıkurt, 2015; Uysal, 2018, Körpe, 2021; Keleş, 2022). Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: *Etik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

2.3. İşgören Performansı

Performans, belirli bir zaman diliminde, işgörenin kendisinden beklenen görevlerin yerine getirilme ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Ergun Özler, 2013). İşgören performansı, performans gösteren kişiyi doğrudan etkilemektedir. İşgören performansı, performans sağlayan kişinin çabasına yönelik alacağı prim, terfi vb. ödüllendirmeler ile motive olmasını sağlamaktadır (Küçük vd., 2019). Bu bağlamda beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması ile motive olan işgörenlerin örgüt içinde etkinlikleri daha da artmakta ve örgüte karşı bağlılıkları güçlenmektedir. Beklenti ve ihtiyaçları karşılanmayan işgörenlerin ise motivasyonu düşmektedir (Uygur, 2007).

Diğer yandan örgütlerin öncesinde belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmasında yüksek performansa sahip, gerekli yetkinliklere sahip işgörenler örgütün performansını arttırmaktadır (Tutar, 2008). Bireyin göstermiş olduğu performans sonucunda sistemin mevcut performansı yükselbilmektedir. Bunlar sonucunda işgören performansı, örgütün belirlediği hedeflere ulaşması bakımından oldukça önem taşıyan bir faktör olarak ifade edilmektedir (Benligiray, 2004).

Yöneticinin sergilediği liderlik tarzı işgörenin performansını sergilemesi bakımından önem taşımaktadır (Demirel, 2017). Bu bağlamda etik liderlik yaklaşımının işgören performansının önemli bir belirleyicisi olabileceği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde etik liderliğin işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu içeren çalışmalar yer almaktadır (Aksoy, 2013; Ayan, 2015; Khuong ve Quoc, 2016; Khokhar ve Zia-ur-Rehman, 2017; Bıyık vd., 2017; Zehir vd., 2019; Zulhelmi vd., 2019; Shafique vd., 2018; Uysal, 2018; Nguyen ve Luu, 2019; Dülger ve Cinnioğlu, 2021). Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: *Etik liderlik ve işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

İşgören performansı üzerinde etkili olabileceği düşünülen diğer bir unsur ise iş tatminidir. İş tatmini işgören performansını etkileyen faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005). İşgörenin işe yönelik tatmin düzeyinin yüksek olması işine daha sıkı bağlanmasına ve daha yüksek bir performans sergilemesini sağlamaktadır (Gül vd., 2008). Literatür incelendiğinde iş tatmininin işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu içeren çalışmalar mevcuttur (Odabaş, 2004; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Yazıcıoğlu, 2010; Gül vd., 2008; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Akkoç

vd., 2012; Tekingündüz vd., 2015; Nergiz ve Yılmaz, 2016; Uzun, 2019; Öztürk ve Okçu, 2020). Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: İş tatmini ve işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır

Buraya kadar incelenen tüm çalışmalar değerlendirildiğinde etik liderliğin iş tatmini ve işgören performansı üzerinde, iş tatminin işgören performansı üzerinde etkisi olacağı beklenen bir sonuçtur. Bu açıklama ve kavramsal süreç kapsamına yönelik olarak ise etik liderliğin işgören performansı ile olan ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin aşağıda yer alan hipotez oluşturulmuştur:

H4: Etik liderlik ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı bir rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde yer alan akademik ve idari personelin etik liderlik algılarının performanslarına yönelik etkisinde iş tatmininin aracı rolünü tespit etmektir. Etik liderlik ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolünün incelendiği görgül araştırmanın modeli Şekil 1' de yer almaktadır.



3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde yer alan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin belirlenmesi kolayda örnekleme yolu ile gerçekleştirilmiş olup, eksik doldurulan 22 anket formu çıkarılarak 274 anket formu analize uygun bulunmuştur.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1988) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan, Keser ve Önger Bilir' in (2019) Türkçe' ye uyarladığı iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğinin (cronbach alfa= 0.85) olduğu bulunmuştur.

Etik Liderlik Ölçeği: Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna, Bircan ve Yeşiltaş' ın (2012) Türkçe' ye uyarladığı etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 10 ifadeden

oluşmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin güvenilirlik analizi (cronbach alfa= 0.928) olarak tespit edilmiştir.

İşgören Performansı Ölçeği: İşgören performansı ölçeği önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş, Türkçe' ye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğinin (cronbach alfa=0.8277) şeklinde bulunduğu tespit edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların 130' u kadın 144' ü erkektir. Bu rakamlar doğrultusunda cevaplayıcıların yüzde 47,4 'ü kadın, yüzde 52,6' sı erkektir. Araştırmaya katılanların yaş kriterlerine göre dağılımı incelendiğinde; 16' sı (yüzde 5,8) 20-29, 88' i (yüzde 32,1) 30-39, 100'ü (yüzde 36,5) 40-49, 63' ü (yüzde 23) 50-59, 7' si (yüzde 2,6) 60 ve üzeri yaşları arasında bulunmaktadır. Katılımcıların 17'si (yüzde 6,2) lise, 11'i (yüzde 4) ön lisans, 71' i (yüzde 25,9) lisans, 61'i (yüzde 22, 3) yüksek lisans, 114' ü (yüzde 41,6) doktora eğitimlerini tamamlamış kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 202' si (yüzde 73,7) evli, 72' si (yüzde 26,3) bekar kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların 102' si (yüzde 37,2) 0-5 yıl, 70' i (yüzde 25,5) 5-10 yıl, 38' i (yüzde 13,9) 10-15 yıl, 64' ü (yüzde 23,4) 15 yıl ve üzeri bir süredir mevcut kurumunda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların meslekte çalışma süreleri incelendiğinde ise; katılımcıların 53' ü (yüzde 19,3) 0-5 yıl, 68'i (yüzde 24,8) 5-10 yıl, 38' i (yüzde 13,9) 10-15 yıl ve 115' i (yüzde 42) 15 yıl ve üzeri bir süredir bu meslekte çalışmaktadır.

4.2. Ölçeklerin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu kısmında iş tatmini, etik liderlik ve işgören performansı değişkenlerine ait güvenilirlik ve faktör analizlerine yer verilmiştir. Faktör analizi sosyal bilimler alanında en yaygın uygulanan analizler arasında yer almaktadır (Yaşlıoğlu, 2017). Bu araştırmada ölçeklere yönelik faktör analizi için açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırma dahilinde 274 verinin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testinden yararlanılmıştır. KMO örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ifade etmekte, faktör analizine uygunluk ise veri değerlerinin 0,50 üzerinde olması şeklinde sağlanmaktadır (Gürüş ve Astar, 2014). Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yük ve güvenilirlikleri Tablo 1' de yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Faktör Yükleri ve Güvenilirlikleri

Değişkenler	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	KMO	Cronbach's Alpha(α)	P
İş Tatmini	İŞT1	,856	63,290	0,827	,853	,000
	İŞT2	,834				
	İŞT3	,789				
	İŞT4	,748				
	İŞT5	,744				
İşgören Performansı	İP1	,748	72,199	0,756	,868	,000
	İP2	,836				
	İP3	,781				
	İP4	,522				
Etik Liderlik	EL1	,504	53,242	0,908	,896	,000
	EL2	,517				
	EL3	,518				
	EL4	,661				
	EL5	,546				
	EL6	,626				
EL7	,562					
EL8	,640	53,242	0,908	,896	,000	
EL9	,508					
EL10	,593					

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmadan sağlanan veriler ile korelasyon analizi sağlanmış ve söz konusu değişkenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki tespit olduğu saptanmıştır.

Tablo 2: Modelin Korelasyon Tablosu Sonuçları

Değişkenler	İş Tatmini	Etik Liderlik	İşgören Performansı
İş Tatmini	1	,381**	,495**
Etik Liderlik	,381**	1	,314**
İşgören Performansı	,495**	,314**	1

** p<0.01

Tablo 2 incelendiğinde iş tatmini ve etik liderlik arasında ($r=0,381$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, iş tatmini ve işgören performansı arasında ($r=0,495$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan etik liderlik ve işgören performansı arasında arasında ($r=0,314$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmeye yönelik basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3: Etik Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Tatmini	Durbin Watson				
	B	Standart Hata	β	T	p
Bağımsız Değişken	1,685				
Sabit Terim	2,966	,223	-	13,299	,000
Etik Liderlik	,332	,049	,381	6,790	,000
R = 0.381 R ² = 0.146 F (1, 272) = 46,101 p = .0000					

Tablo 3' e göre analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $R= 0.381$, $R^2 = 0,15$, $F (1, 272) = 46,101$; $p < 0,01$) elde edilmiş ve bağımlı değişkendeki varyansın %15' inin bağımsız değişken tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda modelin bir bütün olarak anlamlı bulunduğu ifade edilebilir. Analiz sonucunda, etik liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve H1 (Etik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır) hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4: Etik Liderlik ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşgören performansı	Durbin Watson				
	B	Standart Hata	β	T	p
Bağımsız Değişken	1,809				
Sabit Terim	2,253	,245	-	13,294	,000
Etik Liderlik	,292	,054	,314	5,456	,000
R = 0.314 R ² = 0.99 F (1, 272) = 29, 768 p = .0000					

Tablo 4' e göre analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $R= 0.314$, $R^2 = 0,10$, $F (1, 272) = 29,768$; $p < 0,01$) elde edilmiş ve bağımlı değişkendeki varyansın %10' unun bağımsız değişken tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda modelin bir bütün olarak anlamlı bulunduğu ifade edilebilir. Analiz sonucunda, etik liderlik ve işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve H2 (Etik liderlik ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır) hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5: İş Tatmini ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

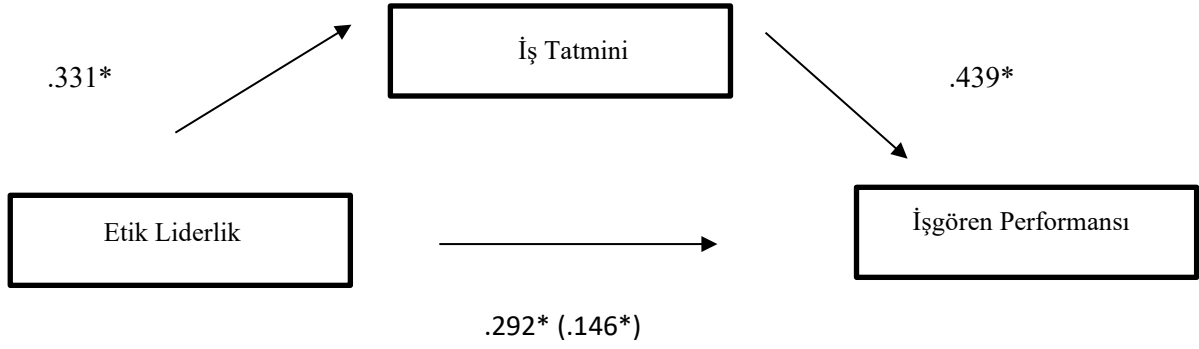
Bağımlı Değişken: İşgören performansı	Durbin Watson				
	B	Standart Hata	β	T	p
Bağımsız Değişken					
Sabit Terim	2,215	,253	-	8,758	,000
İş Tatmini	,529	,056	,314	9,396	,000
R = 0.495 R ² = 0.245 F (1, 272) = 88,286 p = .0000					

Tablo 5' e göre analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $R= 0.495$, $R^2 = 0,245$, $F (1, 272) = 88,286$; $p < 0,01$) elde edilmiş ve bağımlı değişkendeki varyansın %25' inin bağımsız değişken tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda modelin bir bütün olarak anlamlı bulunduğu ifade edilebilir. Analiz sonucunda, etik liderlik ve işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve H3 (İş tatmini ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır) hipotezi desteklenmiştir.

4.5. İş Tatmininin Aracı Rolü

Araştırmanın dördüncü hipotezinde (H4) ifade edilen düşünce iş tatmininin etik liderliğin işgören performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğu yönündedir. Bu aracılık rolünü tespit etmek amacı ile Hayes (2015) tarafından geliştirilen PROCESS v4.1 yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen bulgular Şekil 2 ve Tablo 6' da sunulmaktadır.

Şekil 2: Etik Liderliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü



Şekil 2’ de sunulan bilgiler ışığında, araştırmanın üç değişkeninin de birbiri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik iş tatmini üzerinde (.331) ve iş tatmini işgören performansı üzerinde (.439) etkisi olduğu görülmektedir. İş tatmininin aracı etkisini test etmeye yönelik modelde yer alan dolaylı (.155) ve toplam etki (.292) değerlerini incelemek gerekmektedir. Bu bulgular dahilinde iş tatmininin analize dahil olması ile birlikte dolaylı etkide anlamlı bir düşüş yaşandığı görülmekte, etik liderliğin işgören performansı üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda iş tatmini değişkeninin söz konusu ilişkiyi bütün bir şekilde ortadan kaldırmadığı için kısmi aracı rolüne sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ise, etik liderlik yaklaşımının işe yönelik tatmin düzeyini artırdığı ve buna bağlı olarak işgören performansında artış yarattığını göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmada yer alan H4 (Etik liderlik ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı bir rolü vardır) hipotezi desteklenmektedir. Aracılık modeline yönelik anlamlılık değerleri Tablo 6’ da yer almaktadır.

Tablo 6: Aracılık Modeli Anlamlılık Değerleri

β		LLCI	ULCI
Direkt Etki			
Etik Liderlik X İş Tatmini	.3315	.2354	.4276
İş Tatmini X İşgören Performansı	.4391	.3506	.5878
Etik Liderlik X İşgören Performansı	.1469	.0334	.2400
Dolaylı Etki			
Etik Liderlik X İş Tatmini X İşgören Performansı	.1555	.0967	.2266
Toplam Etki			
Etik Liderlik X İşgören Performansı	.2922	.3977	.3141

5. Sonuç ve Tartışma

Küreselleşme ile rekabetin hızla arttığı günümüzde örgütlerin hedefledikleri başarıya ulaşabilmesi için yeterli rekabet gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Rekabet avantajı kazandıran unsurlara önem verilmesi ile birlikte ise çalışan faktörü önem kazanmış, işgören performansı gibi kavramlara yönelik yapılan çalışmalarda artış yaşanmıştır. Örgütün gerekli başarıya ulaşmasında yalnızca iyi bir

örgüt yapısı yeterli olmamakta, bunun yanında yüksek performans sergileyen işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörelenin göstermiş olduğu performans doğrudan bir bütün olarak örgütü etkilemekte ve böylece örgütsel başarı sağlanmaktadır.

İşgörelen performansı birçok unsurdan etkilenmekle beraber bunlardan biri liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Liderlik yaklaşımlarının işgörelen davranış ve performanslarını etkilemesi ile birlikte etik liderlik kavramına verilen önem artmıştır. Etik liderlik, örgüt içerisinde tutarlı davranışları ile ön plana çıkan, adil ve ahlaki davranışları ile işgörelenlere örnek olan bir liderlik tipi olarak ifade edilmektedir. Etik değerlere sahip liderler ile aynı örgüt içerisinde yer alan işgörelenlerin işe yönelik performanslarında artış yaşanabilmektedir. İşgörelen performansı üzerinde etkisi olduğu düşünölen bir diğer unsur ise iş tatmini olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, işgörelenin işine yönelik beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ifade eden ve performans artışında etkili olan kavramlar arasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde çeşitli beklentileri olan işgörelenler, bu beklentileri karşılandığı düzeyde işe yönelik tatmininde artış yaşanmakta ve bu bağlamda performansları da artabilmektedir.

Araştırma kapsamında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde yer alan akademik ve idari personelin etik liderlik algısının işgörelen performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analiz sonucunda etik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiş bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları ilgili literatür ile desteklenmekte, Dertli, 2014; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013; İğdelipınar, 2013; Yavuz, 2015; Sarıkurt, 2015; Uysal, 2018, Körpe, 2021; Keleş, 2022 yaptıkları çalışmalarda etik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Bir diğer bulgu olarak araştırmada etik liderliğin işgörelen performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiş ve H2 hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların etik liderlik algısı arttıkça performansları da aynı doğrultuda artmaktadır. Araştırma sonucu ilgili literatürle desteklenmiş, Aksoy, 2013; Ayan, 2015; Khuong ve Quoc, 2016; Khokhar ve Zia-ur-Rehman, 2017; Bıyık vd., 2017; Zehir vd., 2019; Zulhelmi vd., 2019; Shafique vd., 2018; Uysal, 2018; Nguyen ve Luu, 2019; Dölger ve Cinnioğlu, 2021 çalışmalarında etik liderlik ve işgörelen performansı arasında paralel sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmada ortaya konan bir diğer bulgu ise iş tatmini ile işgörelen performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmasıdır. Bu doğrultuda H3 hipotezi kabul edilmiş ve sonuç ilgili literatür ile desteklenmiştir (Odabaş, 2004; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Yazıcıoğlu, 2010; Gül vd., 2008; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Akkoç vd., 2012; Tekingündüz vd., 2015; Nergiz ve Yılmaz, 2016; Uzun, 2019; Öztürk ve Okçu, 2020).

Araştırmanın sonraki kısmında tüm bu açıklamalardan yola etik liderlik algısının işgören performansı üzerindeki ilişkisinde iş tatmininin aracı bir etkisi olabileceği düşünülmüştür. Örgüt içerisinde etik liderlik algısına sahip bir işgörenin işe yönelik tatmin düzeyinde de artış yaşanabileceği ve dolayısıyla işgören performansının da artabileceği ifade edilmektedir. Bu düşünce ile kurulan H4 hipotezi etik liderliğin işgören performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracı rolünü doğrulamış ve hipotez desteklenmiştir.

Araştırma zaman ve maliyet kısıtı içermesi ile Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde yer alan 274 akademik ve idari personelden elde edilen veriler ile oluşturulmuştur. İşgören performansı örgüt verimliliğinin artırılması konusunda önemli bir faktör olması nedeni ile üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Bu bağlamda işgören performansını etkileyebilecek diğer aracı değişkenlerin konuya dahil edilerek incelenmesi ve farklı sektörler üzerine araştırmalar yapılması konuya yönelik daha fazla bilgi sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Aksoy, S. (2013). Etik Liderin ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlaç Müessesileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. 18. Ulusal Pazarlama Kongresi, 92-102.
- Bıyık, Y., Şimşek, T., ve Erden, P. (2017). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- Benligiray, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brayfield, A. H., and Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307-311.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.

- Ceylan, A., ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Çelik, Y., ve Demir, B. (2020). İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(2), 29-49.
- Dülger, E., ve Cinnioğlu, H. (2021). Otel İşletmeleri Çalışanlarında Etik Liderlik Algısı, Kariyerizm ve İşgören Performansı İlişkisi: İstanbul Örneği. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(11), 1090–1109.
- Demirel, Z.H. (2017). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İşgören Performansı ile İlişkilerin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 381-397.
- Dertli, E.M. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Ergun Özler, D. (2013). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi. İnsan kaynakları yönetimi içinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Erdil, O., Keskin, H., ve İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S., (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Güriş, S., ve Astar, M. (2014). Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik. İstanbul: Der Yayınları.
- Gils, S.V., Quaquebeke, N.V., Knippenberg, D.V., Dijke, M.V. and Cremer, D.D. (2015), Ethical Leadership and Follower Organizational Deviance: The Moderating Role of Follower Moral Attentiveness, *The Leadership Quarterly*, 26, 190-203.
- Gül H, Oktay E, ve Gökçe H (2008) İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- İğdelipınar, N. (2013). Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., and Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.
- Kanten, P., ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Mugla Sitki Kocman University Journal of Social Sciences*, (32), 16-40.
- Keleş, B. (2022). Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Gaziantep İli Halıcılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Küçük, O., Çeven, S., ve Dengel, D. (2019). İşgören Performansı Ölçeği Geliştirme Çalışması: Bir Alan Araştırması, Uluslararası Erciyes Bilimsel Araştırmalar Kongresi Tam Metin Kitabı, 572-582.
- Körpe, F.M. (2021). Otel İşletmelerinde Etik Liderlik Algısının İş Tatminine Etkisi: Bursa Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Khokhar, A.M., and Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 222-251.
- Keser, A., ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Khuong, M.N., and Quoc, T.H. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam, *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 327-333.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., and De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
- Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Güven ile İş İnceliği Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Deneyim Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Luthans, F., (1994), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.

- Mayer, D. Kuenzi, M. Greenbaum, R. Bardes, M. and Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderliği ve Öğretmenlerin İş Doyumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki İlişkileri. *Eğitim Yönetimi: Teori ve Uygulama*, 20 (1), 47-69.
- Nguyen, T. and Luu, T. (2019). How Ethical Leadership Supports Employee Performance: The Role of Psychological Capital and Employee Engagement. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(11), 1637-1648.
- Nergiz, E., ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Odabaş, Z. (2004). İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Öztürk, A. T., ve Okçu, İ. (2020). İş Tatmini ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki Üzerinde İş Stresinin Aracılık Rolünün Belirlenmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(3), 210-234.
- Örücü, E., ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Bandırma ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Ponnu, C. H., and Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes-the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14(1), 21- 31.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici etik davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Sarıkurt, B. (2015). Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi ve Call Center Uygulaması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Shafique, I., Kalyar, M.N. and Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87.

- Sigler, T. H., and Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Tutar, B. (2008). Liderlik tarzının işgören performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tekingündüz, S., Top, M., ve Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39-64.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Uzun, S. A. (2019). İlkokul Öğretmenlerinin Lider Üye Etkileşimine İlişkin Algılamalarının Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisini Belirlemede İş Tatmininin Aracı Rolü: Kayseri İlinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Nevşehir.
- Uysal, Ş. (2018). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Mersin İli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Mersin.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.
- Yavuz, N. (2015). Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Zehir, C., Erdal, N., Sivaslıoğlu, F., and Demir, B. (2019). Mediating Role of Relationship Orientation on Ethical Leadership and Employee Performance Relation. In Joint Conference Ismc 2018-Ictibm 2018-14Th International Strategic Management Conference & 8Th International Conference On Leadership, Technology, Innovation And Business Management. *Future Acad*, 833-841.
- Zhu, W., May, D. R., and Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Zulhelmi, Z., Muchtar, B., and Abror, A. (2019). The Impact of Innovative Behavior, Commitment, Organizational Culture, and Ethical Leadership on Performance, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 562-571.

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE İNCELENMESİ¹

Ahu Merve ALTINBAŞ

ahumervealtinbas@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Şeyma Gün EROĞLU

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi guneroglu@mu.edu.tr

Özet

Örgütlerin, elinde bulundurdukları en değerli ve önemli kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının örgütlerine olan bağlılığı, kurum performansını artıran bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte hızla gelişen pozitif psikoloji akımının etkisiyle birlikte son zamanlarda örgütsel davranış çalışmalarında pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde yapılan araştırmaların sayısı giderek artmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın temel amacı, günümüzde önde gelen sektörlerden biri olan finans sektörünün en önemli aktörlerinden biri olan banka çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermaye düzeylerinin onların örgütlerine olan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla, özel bir bankada görevli 226 katılımcıdan oluşan bir örneklemden anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler üzerinde birtakım istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, çalışanların iyimser tutumlarındaki artışın, örgütlerine karşı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını artırdığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların öz-yeterlilik düzeylerindeki artış onların duygusal ve devamlılık bağlılığını artırırken, psikolojik dayanıklılık düzeylerindeki artışın normatif bağlılığı azaltıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Öte yandan umut alt boyutunun ise örgütsel bağlılığın hiçbir alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık, Banka Çalışanları

1. Giriş

Pozitif örgütsel davranış akımının gelişmesine paralel olarak tekrar gündeme gelen pozitif psikolojik sermaye kavramı, son birkaç yıldır tüm dünyada etkili olan COVID-19 pandemisi kapsamında yapılan örgütsel davranış araştırmalarının sayısındaki artışla daha da ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ile bu

¹ Bu çalışma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Ahu Merve Altınbaş'ın 05.09.2022 tarihinde kabul edilen yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

kavramın alt bileşenleri olan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlilik düzeylerinin, örgütler tarafından arzu edilen bir çalışan tutumu olan örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Literatürde pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık ilişkisi hakkında, her iki kavrama ait alt boyutlar açısından inceleme yapan çok az sayıda çalışma olması ve ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının çalışanların farklı duygu, düşünce ve güdülerinden kaynaklanması, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin bu boyutlar üzerindeki etkisini incelemeyi daha önemli hale getirmektedir. Bu çerçevede bu çalışmadan elde edilecek bulguların hem literatüre katkı sağlaması hem de uygulamacılar için bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olması umulmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

İnsanların zayıf yönlerine odaklanmak yerine güçlü yönlerini keşfetmeyi amaçlayan pozitif psikoloji akımıyla beraber, örgütsel davranış alanında da “pozitif örgütsel davranış” perspektifi gelişmeye başlamıştır. Pozitif örgütsel davranış perspektifi içinde, pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri olarak kabul edilen iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlilik kavramları önde gelen araştırma konuları olarak dikkat çekmeye başlamıştır (Wagner ve Hollenbeck, 2020).

Pozitif psikolojik sermayenin özünü oluşturan “Ben kimim?” sorusunun en az “ne biliyorum?” ve “kimleri tanıyorum?” soruları kadar önemli olduğunu iddia eden Luthans ve diğerleri (2004) beşeri ve sosyal sermayenin ötesinde pozitif psikolojik sermayenin insan unsurunun öneminin tam anlamıyla daha iyi fark edilmesini ve örgütlerin şimdi ve gelecekte karşılaşacağı zorlukların üstesinden gelmesini sağlayacağını belirtmiştir. Pozitif psikolojik sermaye kavramının iyimserlik boyutu, olumlu yüklemeler yapmak ve gelecekteki olaylar için olumlu beklentilere sahip olmakla ilişkili kabul edilmektedir (Harms ve Luthans, 2012). Umut, hedefe yönelik enerji ve hedeflere ulaşmayı planlamaya dayanan olumlu bir motivasyon durumu olarak tanımlanmaktadır (Snyder vd.,1991). Bandura’ya (1997) göre öz-yeterlilik, “belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarılı bir şekilde yürütmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme yeteneklerine ilişkin kişinin inancı veya güveni” ifade etmektedir (akt. Stajkovic ve Luthans, 1998). Psikolojik dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye bağlamında, sıkıntı, zorluk, çatışma, başarısızlık ve hatta olumlu değişimlerden sonra kendini toparlayabilmek için geliştirilebilir bir kişisel kapasite olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç yaklaşım içinde kavramsallaştırılmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılığı, örgütüyle özdeşleşmesini ve katılımını ifade etmektedir (Meyer ve Allen 1991). Duygusal bağlılıkta bireylerin içsel olarak motive olduğu iddia edilmektedir (Mercurio, 2015). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkında olmayı ifade etmektedir (Meyer ve Allen 1991). Devamlılık bağlılığı, istihdam alternatiflerinin düşük olmasına ve daha önceki yüksek kişisel fedakarlıklara dayalı devamlılığı ifade etmektedir (Swailers, 2002). Normatif bağlılık, sürdürülen mevcut istihdama yönelik bir zorunluluk hissini yansıtır. Normatif bağlılık, bir organizasyona girmeden önceki sosyalleşme ve kültürden etkilenmektedir (Zheng vd., 2010). Meyer ve Allen (1991) üç bileşenli bağlılık kavramsallaştırmasında, duygusal bağlılık (örgütte kalma arzusu), devamlılık bağlılığı (örgütte kalma ihtiyacı) ve normatif bağlılığın (örgütte kalma zorunluluğu) birbiriyle ilişkili olduğunu öne sürmüş ve aynı anda bireyler tarafından deneyimlenebileceğini göstermişlerdir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Önceki araştırmalarda, pozitif psikolojik sermayenin arzu edilen çalışan tutumlarıyla pozitif, istenmeyen çalışan tutumlarıyla negatif ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Avey vd., 2011). Bundan başka, literatürde Luthans ve Jensen (2005), Nguyen ve Ngo (2020), Büyükbeşe ve Aslan (2019), Uygungil ve İşcan (2008), Çetin (2011), Liu (2019), Peng ve diğerleri (2013), genel olarak pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren bulgulara ulaşmışlardır. Literatür, kişisel kaynakların olumlu bireysel ve örgütsel sonuçların önemli belirleyicileri olabileceğini desteklemektedir (Paul vd., 2020). Bu çerçevede oluşturulan araştırma hipotezi şu şekildedir:

H1: Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlik alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Avey ve diğerleri (2011) pozitif psikolojik sermayenin sosyal etkileşimlerin daha yoğun ve önemli olduğu hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğunu bildirmişlerdir. Bu sebeple çalışmanın evreni, hizmet sektörü içinde önemli bir ağırlığı olan bankalarda görevli çalışanlar olarak belirlenmiştir. Bu araştırma, özel bir bankanın farklı şubelerinde görev yapan çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemiyle anket tekniği kullanılarak çevrimiçi toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Veriler, 2021 yılının Nisan ve Mayıs aylarında toplanmıştır. Yapılan araştırmanın

örneklemine 226 banka personeli oluşmaktadır. Çok değişkenli analizler için genel olarak, değişken sayısının en az beş katı örneklem büyüklüğü için yeterli görülmektedir (Bryman ve Cramer, 2001; Karagöz, 2015). Bu araştırmadaki değişken sayısı dikkate alındığında örneklem sayısının yeterli olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde; kadın katılımcıların sayısı (%51,3) ile erkek katılımcıların sayısının (%48,7) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %57,8'i evli bireylerden oluşmaktadır. Örneklem eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların sadece %16,9'unun lise ve ön lisans mezunu olduğu, diğer tüm katılımcıların (%83,1) lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları anlaşılmıştır. Örneklem mesleki kıdem açısından incelendiğinde, katılımcıların önemli bir kısmının (%38,1) 6-10 yıl arası kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların önemli bir kısmının (%43,9), 1 ile 5 yıl arası bir süredir mevcut işyerinde çalışmakta olduğu görülmüştür. Son olarak katılımcıların yaş ortalamasının 33 olduğu bulunmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Bu araştırmada, Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlik olmak üzere dört alt boyutlu Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte beşli likert skalası kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmanın veri seti için bu ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla STATA 16 programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde bazı maddeler, farklı boyutlara güçlü bir şekilde yüklenmesi sebebiyle analizden çıkarılmış ve yeniden yapılan analizler sonucunda elde edilen model uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir referans aralıkları (Schermele-Engel vd., 2003) içinde olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2/sd=1,44$; RMSEA=0,044; CFI=0,982; TLI=0,974; SRMR=0,037). Böylece ölçeğin dört faktörlü yapısı veri seti için doğrulanmıştır. PPS ölçeğindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,460 ile 0,840 arasında yer aldığı görülmüştür. Güvenirlilik analizleri neticesinde PSS ölçeğinin cronbach alpha değerinin 0,888, alt boyutları olan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterliğin cronbach alpha değeri sırasıyla; 0,685, 0,800, 0,685 ve 0,845 olarak bulunmuştur.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte beşli likert skalası (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Yapı geçerliliğini tespit etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, bazı maddelerin farklı

boyutlara güçlü bir şekilde yüklenmesi ve faktör yüklerinin düşük olması sebebiyle analizden çıkarılmış ve yeniden yapılan analizler neticesinde model uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir referans aralıkları (Schermelleh-Engel vd., 2003) içinde olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2/sd=1,31$; RMSEA=0,037; CFI=0,980; TLI=0,975; SRMR=0,047). Böylece ölçeğin üç faktörlü yapısı veri seti için doğrulanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,350 ile 0,840 arasında yer aldığı görülmüştür. Güvenirlilik analizleri neticesinde örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach alpha değerinin 0,889, alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının Cronbach alpha değerleri sırasıyla; 0,781, 0,821 ve 0,859 olarak bulunmuştur.

4. Bulgular

4.1. Korelasyon Analizi

Bu kısımda, SPSS programı yardımıyla değişkenler ve alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve kuvveti saptanmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları ile tanımlayıcı istatistikler, Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7
1.Duygusal Bağlılık	1						
2.Devamlılık Bağlılığı	0,435**	1					
3.Normatif Bağlılık	0,393**	0,619**	1				
4. Umut	0,373**	0,172**	0,146*	1			
5.Psikolojik Dayanıklılık	0,377**	0,161*	0,074	0,730**	1		
6. Öz-yeterlilik	0,471**	0,252**	0,206**	0,813**	0,710**	1	
7. İyimserlik	0,409**	0,318**	0,464**	0,472**	0,472**	0,521**	1
\bar{x}	3,49	3,48	3,27	3,93	4,01	3,99	3,60
SS	0,6821	0,7553	0,9000	0,6387	0,6620	0,6256	0,7503

** p<0,01; *p<0,05

Tablo 1’de, psikolojik dayanıklılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) olmadığı görülürken, diğer tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Regresyon Analizleri

Bu kısımda, örneklemden toplanan veri setine SPSS programları yardımıyla regresyon analizleri uygulanarak, çalışmada bağımsız değişken olarak belirlenen pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarının, bağımlı değişken olan olarak belirlenen örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek üzere oluşturulan hipotez test edilmiş ve ortaya çıkan bulgular raporlanmıştır.

Tablo 2: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		Standardize Edilmemiş Katsayı (B)	Standardize Edilmiş Katsayı (β)	t	Standart Hata	p Değeri	Tolerans	VIF
	Sabit Terim	1,297		4,151	0,312	0,000		
	İyimserlik	0,210	0,207	2,967	0,071	0,003	0,706	1,416
	Psikolojik Dayanıklılık	0,102	0,089	0,978	0,104	0,329	0,419	2,389
	Umut	-0,176	-0,148	-1,361	0,129	0,175	0,292	3,429
	Öz-yeterlilik	0,477	0,293	3,636	0,131	0,000	0,295	3,391
R	0,487	F	17,142	p	0,000			
R ²	0,237	Düzeltilmiş R ²	0,223					

Modelde öncelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek üzere tolerans ve VIF değerleri de kontrol edilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere VIF değerlerinin tamamının 10’un altında olduğu ve tolerans istatistiklerinin tamamının 0,2’nin üzerinde olduğu (Albayrak, 2005, Field, 2013) anlaşıldığı için veri setinde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Aynı değerlerin, diğer çoklu regresyon analizleri için de geçerli olması sebebiyle aşağıdaki tablolarda bu sonuçlar tekrar gösterilmemiştir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, oluşturulan bu modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=17,142; p<0,05). Bu modelde açıklanan varyansın 0,22 olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik ($\beta=0,207$; p<0,05) ve öz-yeterlilik ($\beta=0,293$; p<0,05) boyutlarının, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının ise duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 3: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Bağlılığı Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı		Standardize Edilmemiş Katsayı (B)	Standardize Edilmiş Katsayı (β)	T	Standart Hata	p Değeri
	Sabit Terim	2,116		6,327	0,334	0,000
	İyimserlik	0,274	0,272	3,620	0,076	0,000
	Psikolojik Dayanıklılık	-0,067	-0,058	-0,597	0,111	0,550
	Umut	-0,130	-0,110	-0,941	0,138	0,348
	Öz-yeterlilik	0,291	0,241	2,074	0,140	0,039
R	0,345	F	7,462	p	0,000	
R ²	0,119	Düzeltilmiş R ²	0,103			

Tablo 3’de görüldüğü üzere, oluşturulan bu modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=7,462$; $p<0,05$). Bu modelde açıklanan varyansın 0,10 olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik ($\beta =0,272$; $p<0,05$) ve öz-yeterlilik ($\beta =0,241$; $p<0,05$) alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının ise devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 4: Pozitif Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		Standardize Edilmemiş Katsayı (B)	Standardize Edilmiş Katsayı (β)	T	Standart Hata	P Değeri
		Sabit Terim	1,760		4,778	0,368
İyimserlik	0,631	0,560	7,575	0,083	0,000	
Psikolojik Dayanıklılık	-0,333	-0,245	-2,719	0,123	0,007	
Umut	-0,041	-0,029	-0,271	0,152	0,787	
Öz-yeterlilik	0,187	0,130	1,212	0,155	0,227	
R	0,498	F	18,248	p	0,000	
R²	0,248	Düzeltilmiş R²	0,235			

Tablo 4’de görüldüğü üzere, oluşturulan bu modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=18,248$; $p<0,05$). Bu modelde açıklanan varyansın yaklaşık 0,24 olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun ($\beta=0,560$; $p<0,05$), örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak psikolojik dayanıklılık boyutunun, normatif bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye ($\beta=0,245$; $p<0,05$) sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, umut ve öz-yeterlilik boyutlarının ise normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı, bankacılık sektöründe çalışan katılımcılardan oluşan bir örneklem üzerinde incelenmiştir. Bu amaçla yapılan istatistikî analizler doğrultusunda, pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan tüm alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Yapılan analizler sonuçlarında, pozitif psikolojik sermayenin öz-yeterlilik boyutunun duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Akhtar ve diğerleri (2013) çalışmalarında öz-yeterliliğin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Liu (2019) mesleki öz-yeterlilik algısının örgütsel bağlılığı güçlü bir şekilde

yordadığı bulgusuna ulaşmıştır. Fakat bu çalışmada, öz-yeterlilik algısının, katılımcıların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun, duygusal ve devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, psikolojik dayanıklılığın normatif bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeyleri arttıkça, çalışanların kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissetme düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Meyer ve diğerleri (2002) normatif bağlılığın öncüllerinden sosyalleşme deneyimlerinin kültürler arasında önemli ölçüde değişebileceğini belirtmişlerdir. Türk toplum yapısının kolektivist özelliklerinin baskın olmasının, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkisi söz konusu olabilir. Zira Bozdağ Ateş (2018) de benzer bir bulguya ulaşmıştır. Bu çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin umut boyutunun, örgütsel bağlılığın hiçbir boyutu üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bressler (2010) ise yaptığı çalışmasında umut boyutunun, duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu ancak devam bağlılığı ile ilişkili olmadığını bulmuştur. Law ve Guo (2016) da benzer şekilde umut boyutunun, örgütsel bağlılıkla ilişkili olmadığını bildirmişlerdir. Yapılan bir araştırmada (Çınar, 2011) umut boyutu ile beraber diğer tüm pozitif psikolojik sermaye boyutlarının normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Gerek bu çalışmanın gerekse literatürde yer alan diğer araştırma bulguları (Büyükbeşe ve Aslan, 2019; Luthans ve Jensen, 2005; Nguyen ve Ngo, 2020; Sari ve Wahyuni, 2019; Paul ve Garg, 2014; Peng vd., 2013; Uygungil ve İşcan, 2018; Yazar ve Özutku, 2019) göz önünde bulundurularak genel bir değerlendirme yapıldığı zaman, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin onların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Fakat pek çok çalışmada bu pozitif etkinin tespit edildiği bildirilmiş olsa da, daha detaylı analizlerde her iki kavrama ait alt boyutlar açısından sonuçların farklılaştığı (Akhtar vd., 2012; Bozdağ Ateş, 2018; Çınar, 2011; Etebarian vd., 2012; Ocak vd., 2016; Rego vd., 2016) da dikkat çekmektedir. Bu farklılıkların nedenlerine dair daha kapsamlı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bundan başka örgütsel bağlılık çalışmalarının çoğunluğunun genel olarak değişken merkezli yaklaşımla incelendiği görülmektedir. Fakat, Meyer ve diğerleri (2018) karmaşık etkileri ele almakta kişi merkezli yaklaşımın daha uygun olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda örgütsel bağlılık boyutlarının çeşitli konfigürasyonlarından oluşan bağlılık profillerinden yararlanılan kişi merkezli yaklaşıma uygun araştırmalar yapılabilir. Ayrıca örgütsel bağlılık çalışmalarında, normatif bağlılığa çok az ilgi duyulmuştur (Wasti, 2005). Bunun en önemli nedeninin örgütsel bağlılık ile ilgili bulguların büyük kısmının bireyci bir toplum yapısına sahip olan Kuzey-Amerika bağlamından ortaya çıkması olduğu belirtilmektedir. Kuzey-Amerika bağlamındaki sosyal davranışların birincil belirleyicileri, normlardan ziyade bireysel tutum ve fayda-maliyet

analizleridir (Wasti, 1999). Bu sebeple normatif bağılılığın doğası, öncülleri ve sonuçları hakkında özellikle kültürler arası analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan başka bankacılık sektörü üzerinde yapılacak sonraki araştırmalarda, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş yükü ve fazla mesai gibi bankacılık sektöründe sıklıkla gözlenen bazı çalışma şartlarının ya da Nolzen'in (2018) de vurguladığı gibi farklı sektörlerin o çalışma alanına özgü en belirgin özelliklerinin düzenleyicilik etkilerinin araştırılması literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Hemen her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları mevcuttur. Bu çalışma, öz-bildirim ölçümlerine dayanmaktadır. Fakat kişisel kaynaklar gibi yapıların öz-bildirim formları dışında herhangi bir şekilde ölçülmesi de oldukça zor görünmektedir. Çalışmadaki diğer bir kısıt da araştırma deseninin kesitsel olmasıdır. Çünkü kesitsel araştırma desenleri, değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri statik bir hale getirmektedir. Fakat, kesitsel bulgular, gelecekteki boylamsal ve deneysel araştırmalar için içgörü ve en azından bir hareket noktası sağlayabilir. Ayrıca araştırmada verilerin, COVID-19 pandemisi döneminde evden çalışmanın söz konusu olduğu ve işten çıkarılma haberlerinin yaygınlık kazandığı bir dönemde yapılmış olması da sonuçlar üzerinde etkili olmuş olabilir. Bütün bu sebeplerden dolayı bu çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların, bankacılık sektöründeki tüm çalışanlar için genellenmesi mümkün değildir.

Kaynakça

- Akhtar, S., Ghayas, S., and Adil, A. (2013). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), s. 33-42.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), s. 105-126.
- Avey, J. B. Reichard, R. J., Luthans, F., Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, s. 127–152.
- Bozdağ Ateş, A. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa etkisi: kamu kurumlarında bir uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Bressler, M. (2010). Planning and projecting critical human resource needs: The relationship between hope, optimism, organizational commitment, and turnover intention among US Army reserves soldiers. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2, 1.
- Bryman, A., and Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. Routledge.

- Büyükbeşe, T., ve Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 949-963.
- Çetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373-380.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), s.121-137.
- Çınar, E. (2011). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Etebarian, A., Tavakoli, S., and Abzari, M. (2012). The relationship between psychological capital and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 6, 5057-5060.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, Sage Publication.
- Harms, P. D., Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), s. 589-594.
- Karagöz, Y. (2015). *SPSS 22 Uygulamalı Biyoistatistik*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Law, F. M., and Guo, G. J. (2016). Correlation of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan prison system. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 60(11), 1257-1277.
- Liu, E. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(8), 1-7.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. ve Norman, S. (2007). Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), s. 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K., and Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1): 45-50.

- Luthans, K.W. ve Jensen, S.M. (2005), "The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses", *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Morin, A. J., and Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), 1204-1233.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Nguyen, H. M., and Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269- 278.
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277.
- Ocak, M., Güler, M., Basım, H.N., (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), s. 113-130.
- Paul, H., and Garg, P. (2014). Organizational Commitment of Frontline Sales Professionals in India: Role of Resilience. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 7(2).
- Paul, H., Budhwar, P., and Bamel, U. (2020). Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., ... and Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: the mediator role of organizational commitment. *PloS one*, 8(12), e84193.

- Rego, P., Lopes, M. P., and Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.
- Sari, A. D. K., and Wahyuni, S. (2019). Effect of employee resilience against OCB: The role of organizational commitment mediation. *International Journal of Education and Social Science Research*, 2(6), 27-38.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Snyder, C.R., Irving, L., and Anderson, J.R. (1991). Hope and health: Measuring the wills and the ways. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285–305). Elmsford, New York: Pergamon Press.
- Stajkovic, A. D., and Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155-178.
- Uyungil, S., ve İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), s. 435-453.
- Wagner, J. A., and Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- Wasti, S. A. (1999). *Organisational Commitment and Collectivism: The Case of Turkey*, Unpublished Doctoral Dissertation (University of Illinois, Urbana-Champaign).
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 290-308.
- Wasti, S.A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. İçinde Aycan, Z. (Ed.). *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Yazar, F., ve Özutku, H. (2019). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 70-81.

Zheng, W., Sharan, K., and Wei, J. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 012-020.

İŞ BİÇİMLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ROLÜ

Dr. Bircan GÜNER

Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Özet

Bu çalışma iş biçimlendirmenin iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolünü ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda çalışma Endüstri alanında faaliyet gösteren bir firmada çalışan 317 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş biçimlendirme iş performansını aynı yönde ve anlamlı etkilemektedir. Bunlara ilave olarak, iş biçimlendirmenin iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyici etkisi ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları, çalışanlarda iş biçimlendirmenin yükselmesi/düşmesi ile iş performansının yükseleceğini/düşeceğini göstermiştir. Ayrıca çalışanların iş biçimlendirmesinin iş performansına olan etkisinde psikolojik iyi oluşun yordama gücü ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın bu sonuçları yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi açısından önemli çıktılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Biçimlendirme, İş Performansı, Psikolojik İyi Oluş

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Evreni

Bu çalışmada nicel yaklaşım benimsenmiş olup; Eskişehir ilinde bulunan endüstri alanında faaliyet gösteren bir firmadan 317 veri toplanmıştır.

Çalışma kapsamında kolayda örneklem yöntemiyle 322 aktif çalışandan anket ile veri elde edilmiştir. Fakat 5 katılımcının anketi eksik doldurmasından kaynaklı araştırmaya 317 veri ile devam edilmiştir. Söz konusu bu sayı, araştırmanın evreni sonsuz olduğunda hesaplanan 384 sayısından (Özdamar, 2003) küçük olsa dahi toplanan verilerin veri sınırlılığı kapsamında yeterlidir. Çalışmanın bu verileri, Smart PLS ve SPSS programlarında analiz edilmiştir.

Katılımcıların %58'i erkek ve %42'i kadın olup; %62'si evli ve %38'i bekar. %32'si lise, %18'i ön lisans, %32'si lisans ve 28'i yüksek lisans mezunudur.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

İş Performansı Ölçeği: İş performansını ölçmek için iki farklı ölçek, görev performansı ve bağlamsal performans kullanılmıştır: Görev performansı ölçeği için Kirkman ve Rosen'den (1999) Sigler ve Pearson (2000) tarafından uyarlanan ve Çelebi (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek

kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi ve 4 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Bağlamsal performans ölçmek için ise Fox ve Spector (2011) tarafından geliştirilen ve Çelebi (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipi ve 10 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapıdır.

İş Biçimlendirme Ölçeği: Çalışanların iş biçimlendirmelerini ölçmek için Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen Çetin, Güner Kibaroglu ve Basım (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 4 alt boyut ve 21 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatındadır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Katılımcıların psikolojik iyi oluş düzeylerini belirlemek için Diener, Wirtz, Tov, Kim-Prieto, Choi, Oishi, Biswas-Diener (2010) tarafından geliştirilen, Telef (2013) tarafından Türkçeye uygulanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 8 maddeden oluşan 7'li likert tipinden oluşmaktadır.

4. Bulgular

Çalışmada toplanmış olan verilerin öncelikle geçerlilik ve iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda değişkenler içinde Bağlamsal Performans ölçeğinden “B10 ve B1” olarak kodlanan maddelerde, açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE) %50 den büyük olma koşulunun sağlanabilmesi için çıkarılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları

Değişkenler	CA	rho_A	CR	AVE	En Yüksek VIF	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
Bağlamsal Performans	.916	.917	.916	.610	3.192	.063	.912	1.912	.911
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	.884	.885	.884	.604	2.172				
Görev Performansı	.878	.881	.879	.646	1.216				
Psikolojik İyi Oluş	.907	.908	.906	.660	2.892				
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	.896	.913	.895	.635	4.111				
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	.888	.890	.888	.614	3.980				
Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma	.905	.906	.904	.611	1.722				

rho_A: veri tutarlılığı kat sayısı, *CA:* Cronbach Alfa, *CR:* birleşik güvenilirlik, *AVE:* açıklanan ortalama varyans değeri, *VIF:* çoklu bağlantı katsayısı, *SRMR* iyi uyum değeri, *d_ULS* ve *d_G:* model iyi uyum değerleri, *NFI:* Normlu uyum indeksi.

Tablo 1’de görüleceği gibi tüm değişkenler için Cronbach Alfa CA, rho_A ve CR değerinin %70’in üzerinde olması, AVE %50 değerinden büyük, VIF’in 5’den küçük olması, SRMR 0.08’den küçük olması, d_ULS ve, d_G değerlerinin 0.05’den büyük olması ve NFI’nin %90’a büyük olması koşullarının kabul edildiği görülmüştür (Chen, 2007; Fornell ve Larcker, 1981; Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017; Ringle, Wende ve Becker, 2015). Bu analize ilave olarak, ölçeklerin ayrışma geçerlilik değerlerini ortaya çıkarmak amacıyla çapraz yük değerlerine bakılarak binişik madde olmadığı gözlemlenmiştir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2017; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Ayrıca çalışma kapsamında değişkenler arasındaki ilişki, ilişkinin yönü ve gücü ile birlikte ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir (Tablo 2)

Tablo 2: Korelasyon ve Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	YIKA	EITA	SIKA	ZITA	GP	BP	PI
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma (YIKA)	(.783)	.732**	.289**	.211**	.711**	.265**	.657**
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma (EITA)		(.777)	.241**	.170**	.654**	.132*	.715**
Sosyal İş kaynaklarını Artırma (SIKA)			(.796)	.446**	.228**	.424**	.287**
Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma (ZITA)				(.781)	.146**	.699**	.207**
Görev Performansı (GP)					(.803)	.119*	.754**
Bağlamsal Performans (BP)						(.781)	.158**
Psikolojik İyi Oluş (PI)							(.812)

** p<0.01; Parantes içindeki veriler: \sqrt{AVE}

Tablo 2’de görüldüğü gibi faktörler arası korelasyonları için her bir faktörün AVE’sinin kareköküne bakılmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Yapılan bu analizde, AVE değerlerinin kareköklerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olma koşulunun sağladığı görülmüştür. Bu sonuç değişkenlerin kendi içinde iyi ayrıştığı göstermiştir. Bunlara ilave olarak, faktörler arasında bulunan aynı yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (**p<0.01).

Çalışma kapsamında iş biçimlendirmenin iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolünü analiz etmek amacıyla, öncelikle değişkenler arasındaki açıklama oranları (R^2), etki büyüklüğü (f^2) ve tahmin katsayısı (Q^2) değerleri analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen R^2 değerlerine bakıldığında, EITA %58, PI &45, SIKA %43, YIKA %31 ve ZITA %49 oranında İP (bağlamsal ve görev) açıkladığı görülmektedir. Kalan değerler farklı değişkenlerle açıklanabilmektedir. Etki büyüklüğü analiz sonuçları iş biçimlendirmenin ve psikolojik iyi oluşun iş performansı üzerinde üzerinde orta yönlü etki büyüklüğüne sahip olduğunu

göstermektedir. Tahmin gücü katsayılarına bakıldığında ise (Q^2) iş performansı ve psikolojik iyi oluş değişkenlerinin tahmin gücü olduğu gözlemlenmiştir (Hair vd., 2017; Ringle vd., 2015). (Tablo 3).

Table 3: Etki Kat Sayıları

Değişkenler	R ²	F ²			Q ²
		Bağlamsal Performans (İP)	Görev Performansı (İP)	Psikolojik İyi Oluş	
Bağlamsal Performans					.646
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma	.580	.221	.265	.271	
Görev Performansı					.660
Psikolojik İyi Oluş	.450	.219	.215		.572
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma	.430	.215	.233	.235	
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma	.310	.266	.252	.104	
Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma	.492	.218	.213	.229	

Çalışma kapsamında oluşturulan iş biçimlendirmenin iş performansına etkisi için araştırma modelinin etki sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Araştırma Modelinin Sonuçları

Değişkenler	β	Örneklem Ortalaması	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma -> Bağlamsal Performans	.286	.286	.016	17.448	0.001
Engelleyici İş Taleplerini Azaltma -> Görev Performansı	.918	.914	.037	24.748	0.000
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma -> Bağlamsal Performans	.858	.858	.031	27.887	0.000
Sosyal İş Kaynaklarını Artırma -> Görev Performansı	.208	.309	.019	20.437	0.002
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma -> Bağlamsal Performans	.731	.732	.016	46.167	0.000
Yapısal İş Kaynaklarını Artırma -> Görev Performansı	.246	.250	.043	11.081	0.000
Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma -> Bağlamsal Performans	.122	.423	.015	21.450	0.008
Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma -> Görev Performansı	.145	.547	.036	33.255	0.010

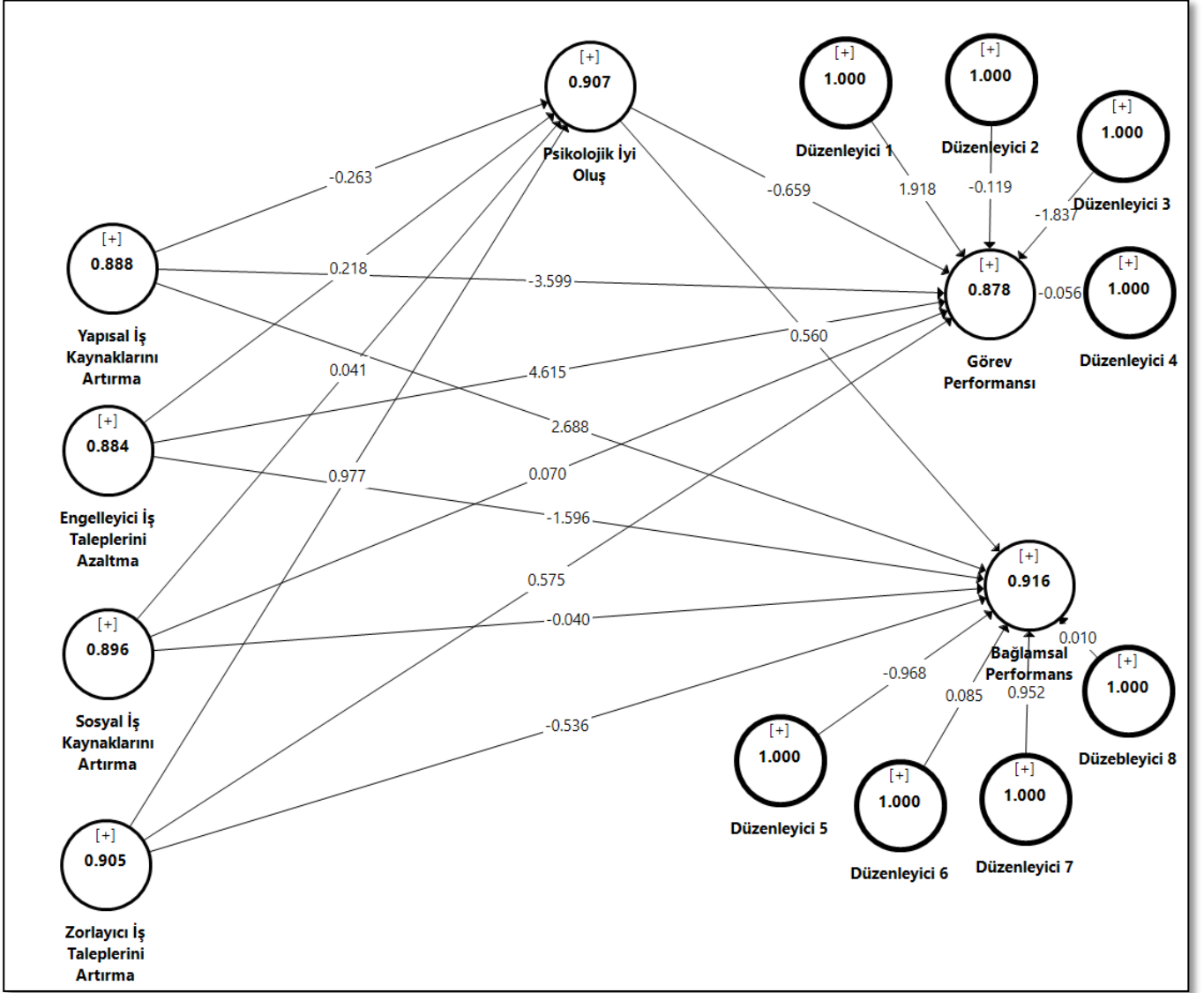
Tablo 4’de görüldüğü gibi EITA’nın, SİKA’nın YİKA’nın ve ZİTA’nın BP’ye aynı yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($\beta = .286$; $\beta = .858$; $\beta = .731$; $\beta = .122$; $p < .05$). Yine EITA’nın, SİKA’nın YİKA’nın ve ZİTA’nın GP’ye aynı yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($\beta = .918$; $\beta = .208$; $\beta = .246$; $\beta = .145$; $p < .05$). Bu sonuç H_1 hipotezini desteklemektedir. Diğer bir deyişle, iş biçimlendirmenin iş performansına etkisi vardır. Bunlara ilave olarak, çalışmanın ikinci hipotezinin analizi için değişkenler arasındaki düzenleyici etkiye bakılmıştır. Bunun için araştırma modeline Düzenleyici Etki (Psikolojik Sözleşme) şeklinde 8 adet terim oluşturulmuştur. Düzenleyici etki analizi sonucu Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5: Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyici Etki Sonuçları

Değişkenler	β	Örneklem Ortalaması	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Düzenleyici 1 -> Görev Performansı	-.977	.999	.408	2.936	.017
Düzenleyici 2 -> Görev Performansı	-.821	.521	.507	1.016	.007
Düzenleyici 3 -> Görev Performansı	-.745	.521	.275	3.069	.000
Düzenleyici 4 -> Görev Performansı	-.454	.241	.133	5.013	.10
Düzenleyici 5 -> Bağlamsal Performans	-.882	.218	.540	7.065	.008
Düzenleyici 6 -> Bağlamsal Performans	-.578	.221	.482	10.014	.002
Düzenleyici 7 -> Bağlamsal Performans	-.868	.301	.954	1.073	.002
Düzenleyici 8 -> Bağlamsal Performans	-.808	.469	.672	8.003	.001

Tablo 5’de görüldüğü gibi şekilde etkileşim terimi eklenmiştir. Etkileşim terimine ait hesaplama yöntemi olarak iki aşamalı yöntem tercih edilmiştir. Düzenleyici değişkenin etkileri doğrultusunda psikolojik iyi oluş değişkeninin; iş biçimlendirme ile iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün anlamlı olduğu ($\beta = -.977$; $\beta = -.821$; $\beta = -.745$; $\beta = -.454$; $\beta = -.882$; $\beta = -.578$; $\beta = -.868$; $\beta = -.808$; $p < .01$) tespit edilmiştir. Çalışmanın araştırma analizleri sonucunda elde edilen bulgular Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli



5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, iş biçimlendirmenin iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş biçimlendirme iş performansını aynı yönde etkilemektedir. Farklı bir deyişle, çalışanların işlerini biçimlendirmesi artığında iş performansları artmaktadır. Bu sonucu yazın tarafından doğrudan destekleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat bazı çalışmalar dolaylı olarak çalışmanın ilk hipotezini destekler niteliktedir (Petrou ve Xanthopoulou, 2021; Shin, Hur, Kim ve Gang, 2020; Wingerden, Derks ve Bakker (2017).. Bunlara ilave olarak, iş biçimlendirmenin iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçta dikkat çeken nokta psikolojik iyi oluşun söz konusu iki değişken arasındaki etkinin yönünü değiştirebileceğidir. Yani çalışanın iş biçimlendirmesi artarken iş performansı artması beklenirken eğer söz konusu etkiye düşük psikolojik iyi oluş gelirse çalışanın iş biçimlendirmesi artsada iş performansı psikolojik iyi oluşun düşük olması nedeniyle

azalmaktadır. Bu durum, psikolojik iyi oluşun söz konusu iki değişken arasındaki yordama gücünü göstermektedir. Çalışmanın ikinci hipotezini doğrudan ya da dolaylı olarak destekleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu temelde çalışmanın bu sonucu yazında bulunan boşluğu tamamlar niteliktedir.

Çalışmanın sonuçları bağlamında, araştırmacıların çalışmalarında psikolojik iyi oluşun yordama gücünü dikkate alması önerilmektedir. Bu kapsamda uygulamacıların ise çalışanların iş performanslarını artırmak istiyorlarsa hem iş biçimlendirmenin hem de psikolojik iyi oluşun önemini göz ardı etmemesi tavsiye edilmektedir.

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Verilerin tek bir kaynak üzerinden, tek bir şehirde ve tek bir faaliyet alanında toplanması çalışmanın sınırları arasındadır. Bu nedenle sonuçların genelle uygulanması durumunda söz konusu sınırların göz ardı edilmemesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Chen, F. F. 2007. Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464–504.
- Çelebi, M. A. (2019), Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Çetin, F., Güner Kibaroglu, G., & Basım, H.N. (2021). İş biçimlendirme (Job Crafting) ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., Biswas-Diener, R. (2010). New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143-156.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Fox, S.& Spector, P. E. (2011), Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB- C), Retrieved from [http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/OCB- Cdevelopment.doc](http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/OCB-Cdevelopment.doc)
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017), *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.

- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74
- Özdamar, K. (2003). Modern bilimsel araştırma yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Petrou, P. & Xanthopoulou, D. (2021). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology*, 70(3), 1345-1359.
- Ringle, C.M., Wende, S., & Becker, J.M. (2015), SmartPLS 3. www.smartpls.com.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5(1), 27–52.
- Shin, Y. Hur, W-M., Kim, H-G. & Gang, M.C (2020). Managers as a missing entity in job crafting research: relationships between store manager job crafting, job resources, and store performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479-507.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Wingerden, J.V., Derks, D., & Bakker, A.B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67

UZAKTAN ÇALIŞMA DÜZENİ İÇİN SANAL EKİP YETKİNLİK MODELİ GELİŞTİRİLMESİ¹

Prof. Dr. Müge KLEIN

Türk-Alman Üniversitesi, klein@tau.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Sevgin BATUK ÜNLÜ

Türk-Alman Üniversitesi, sevgin.batuk@tau.edu.tr

Arş. Gör. Selin KARACA VARİNLİOĞLU

Türk-Alman Üniversitesi, selin.karaca@tau.edu.tr

Özet

Özellikle pandemi ile birlikte 2020 yılından itibaren birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de hızlı bir şekilde iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olarak yerini alan uzaktan çalışma düzenine geçilmiştir. Uzaktan çalışma düzeninde ekiplerin aniden “sanallaşması” bu yeni çalışma şeklinin başarıyla sürdürülebilmesi için uzaktan çalışan işgören yetkinliklerinin ölçülme ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Bu çalışmanın amacı uzaktan çalışma düzeninde verimli çalışma için sanal ekip üyelerinin yetkinliklerinin belirlendiği bir model geliştirmek olan bir projenin ilk aşamasına yönelik bulguları ortaya koymaktadır. İlgili proje kapsamında, öncelikle literatür taraması yapılarak araştırma modeline temel oluşturacak yetkinlik seti belirlenecek, toplanan nitel ve nicel veriler ışığında yetkinlik setleri güncellenecek ve yeni bir sanal ekip yetkinlik modeli geliştirilecektir. Bu bağlamda, Hertel ve diğerlerinin (2006) geliştirmiş olduğu VTCI ölçeği başta olmak üzere literatürdeki bulgular temel alınarak, özellikle sanal ekiplerde “tele işbirliği”ni etkileyen yetkinlik setlerinin sanal ekip başarısına katkısının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada derinlemesine görüşmeler yürütülerek sanal ekip başarısını etkileyen ve ilgili ölçekte yer almamış olan farklı faktörlerin ortaya çıkarılması hedeflenmekte, sanal ekip yetkinliklerine ilişkin 11 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmeler değerlendirilmekte ve ilgili projenin ilk ayağına ilişkin veriler sunulmaktadır. Bulgulara bakıldığında, sanal ekip çalışmasında başarı getiren yetkinlikler olarak, inisiyatif alabilme, etkin zaman yönetimi, öz-liderlik ve bilgi teknolojilerine hakimiyet gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Uzaktan çalışma, sanal ekipler, ekip yetkinliği, dijitalleşme*

¹ Bu çalışma Türk - Alman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca kabul edilen 2022BI02 No'lu proje kapsamında desteklenmiştir.

1. Giriş

Özellikle son küresel sağlık krizi çerçevesinde uygulama alanında dramatik bir büyüme görülen uzaktan çalışma ve sanal ekip çalışması düzenine dair, farklı disiplinlerin Türkçe alan yazınında uzaktan çalışma başarısını etkileyen yetkinliklerin belirlenmesine yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Mevcut literatürde daha çok uzaktan çalışmayı etkileyen çevresel/bağlamsal etkiler ön planda tutulmaktadır. Bununla birlikte mevcut literatürde uzaktan çalışmanın bireye ve örgüte yönelik farklı etkilerini gösteren çalışmalar da yer almaktadır. Pandemi ile birlikte 2020 yılından itibaren birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de hızlı bir şekilde uzaktan çalışma düzenine geçilmiş; ekiplerin aniden “sanallaşması” uzaktan çalışan işgören yetkinliklerinin ölçülme ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Uzaktan çalışmanın birçok sektörde hızlı bir şekilde yaygınlaşması artık uzaktan çalışmanın geri dönülmez bir şekilde iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olacağını göstermekte ve bu düzende başarı sağlanmasının önemi şirketler için tartışmaya kapalı bir konu haline almaktadır. Bunun sağlanabilmesi için günümüz iş dünyasının beklentileri mevcut düzende çalışan, hatta potansiyel olarak çalışabilecek, işgörenlerin yetkinliklerinin ölçülmesini gerekli kılmaktadır. Bu proje kapsamında sanal takımların yetkinlikleri ölçülerek uzaktan çalışma performansını etkileyen önemli bireysel faktörlerin ortaya çıkartılması hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde çalışma yaşamı, dijitalleşmenin artması ve iş yaşamındaki dinamiklerin değişmesi ile belirli zaman ve mekân sınırlarından çıkmış, çalışanların işlerini çalıştıkları kurumların fiziki sınırlarının ve belirtilen mesai saatlerinin dışında yürüttükleri bir şekil almaya başlamıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün tanımına göre uzaktan çalışma “Merkez ofislerden veya üretim tesislerinden uzakta, çalışanın merkez ofis veya üretim tesislerindeki çalışanlarla hiçbir kişisel temasının olmadığı, ancak yeni teknolojiyi kullanarak onlarla iletişim kurabileceği yerlerde yapılan iş” (Di Martino ve Wirth, 1990: 530) olarak ifade edilmektedir. Başta Amerika Birleşik Devleti olmak üzere birçok gelişmiş ülkede 1990’lı yılların sonlarından itibaren İnternetin ortaya çıkışı, masaüstü bilgisayarların yerini dizüstü bilgisayarların almaya başlaması, iş yaşamında artan esneklik olgusu ve sanallaşma, uzaktan çalışmayı kolaylaştırarak yaygınlaşmasını sağlamıştır (Johnson, 1997; Dambrin, 2004; Alkan-Meşhur, 2007; Doğan vd., 2015; Koçel, 2018). Uzaktan çalışmanın çalışanların evlerinden işlerini yürüttükleri versiyonunu ifade eden “ev esaslı uzaktan çalışma (home-based telework)” (Di Martino ve Wirth, 1990; Aguilera vd., 2016; Arvola vd., 2017), çalışanlara tahsis edilmiş özel merkezlerde uzaktan çalışma imkanının sunulduğu “merkez esaslı uzaktan çalışma (center-based telework)” (Nilles, 1991; Stanek ve Mokhtarian, 1998; Soysal, 2006), özellikle aktif olarak müşterilerle çalışan, merkez dışında hareketli uzaktan çalışmayı ifade eden “hareketli uzaktan çalışma” (mobile telework) (Hurme, 2005; Soysal, 2006) ve çalışanların dönüşümlü olarak evde,

ofiste veya başka bir yerde çalışmalarını ifade eden “dönüşümlü çalışma (alternate telework)” (Klein ve Batuk, 2021) olarak farklı yöntemleri bulunmaktadır. Özellikle 2020 yılının ilk aylarından itibaren Covid-19 virüsünün dünya çapında yol açtığı pandemi özel ve kamu sektöründeki birçok kurumun “ev esaslı uzaktan çalışmaya” geçmesine sebep olmuş ve ev esaslı uzaktan çalışan işgörenlerin sayısı önemli oranda artmıştır.

Literatürde uzaktan çalışma üzerine yapılan çalışmalar, uzaktan çalışmanın çalışanların iş ve aile yaşamı, işe gidip gelirken yolda harcanan süre, verimlilik, özerklik, bireysel çalışma ve kişisel özgürlük, daha iyi bir yaşam kalitesi ile sosyal zaman (Harpaz, 2002; Meşhur, 2010; Özkalp vd., 2013) gibi bireysel ve azalan ofis masrafları, mekan tasarrufu, verimli çalışanlar, esnek çalışma ilişkileri, artan motivasyon ve azalan devamsızlık (Di Martino ve Wirth, 1990, Alkan-Meşhur, 2007) gibi örgütsel olumlu etkilerinin yanı sıra yine sosyal ve profesyonel izolasyon, örgüt kültüründen uzaklaşma, işe odaklanamama, teknik problemler, daha uzun süreli çalışma (Kurland ve Bailey, 1999; Meşhur, 2010) gibi bireyi ve kuruluş giderleri, donanım maliyetleri, teknik problemler (Johnson 1997; Harpaz, 2002; Alkan-Meşhur, 2007; Meşhur, 2010) gibi örgütü olumsuz etkileyebilecek konuları ele almaktadır. Bireye ve örgüte olan etkilerin yanı sıra literatürdeki çalışmalar ayrıca uzaktan çalışmanın toplumsal etkilerinden de bahsetmektedir. Uzaktan çalışmanın azalan trafik yoğunluğu, hava ve gürültü kirliliği gibi olumlu çevresel etkilerinin yanı sıra, engelli, yaşlı ve küçük çocuk sahibi bireylerin çalışma yaşamına katılması için uygun bir yöntem olması da olumlu faydaları olarak görülmektedir (Kurland ve Bailey, 1999; Harpaz, 2002; Alkan-Meşhur, 2007). Literatürde yer alan çalışmalar uzaktan çalışmanın ortaya çıkardığı bu farklı etkileri ortaya koymaktadır (Olson, 1987; Madsen, 2003; Sardeshmukh vd., 2012; Kıcıır, 2015; Onyemaechi vd., 2018; Karaca ve Esen, 2019; Tuna ve Türkmendağ, 2020). Fakat uzaktan çalışmayı etkileyecek faktörler üzerinde literatürde sınırlı sayıda araştırma (Grant vd., 2013) bulunmaktadır: Bu çalışmalar uzaktan çalışma motivasyonunu etkileyen konularda psikolojik faktörler (Grant vd., 2013), uzaktan çalışmaya hazır oluş (Kılıç vd., 2020; Tuna ve Türkmendağ, 2020), yöneticinin tavrı, teknolojik altyapı (Tuna ve Türkmendağ, 2020), ev ortamı (Kıcıır, 2015; Karaca ve Esen; Tuna ve Türkmendağ, 2020), yapılan iş, çocuk sahibi olma, çocuğun yaşı (Hilbrecht vd., 2008; Karaca ve Esen, 2019), uzaktan çalışılan gün sayısı (Karaca ve Esen, 2019) ile işin gereklilikleri (Kılıç vd., 2020) gibi faktörlerin uzaktan çalışma uygulaması üzerindeki belirleyici etkilerinden bahsetmektedir. Ayrıca uluslararası literatüre kıyasla yerli yazında uzaktan çalışma konusuna ait çalışmaların daha az olduğu görülmektedir. Bunun sebebi uzaktan çalışma yönteminin pandemi öncesi dönemde Türkiye’de oldukça yeni bir olgu olmasıdır.

Uzaktan çalışma konusunun önemi Covid-19’un bütün dünyayı etkisi altına alan bir pandemiye dönüşmesi ile birlikte anlaşılmış ve uzaktan çalışma pandemi ile mücadelede en etkili alanlardan biri

olarak kilit bir konuma gelmiştir. Özellikle 2020 yılının ilk aylarından itibaren dünyada beklenmeyen bu gelişme sonucu Türkiye gibi uzaktan çalışma konusunun yeni olduğu ülkelerde dahi birçok kurumun çalışma koşullarını değiştirmesindeki bu zorunluluk onlar için yeni bir tecrübe olmuş ve olmaya devam etmektedir. Yapılan bir araştırma Amerika Birleşik Devletleri'nde Covid-19 nedeniyle uzaktan çalışma eğilimindeki değişiklikleri ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya göre salgından önce çalışanların sadece %17'si tam zamanlı olarak evden çalışırken salgından sonra bu oran %44'e çıkmıştır (Statista, 2020). Uzaktan çalışma düzeninin, küresel sağlık krizinin getirdiği zorunluluklardan sonra bir tercih olarak iş hayatındaki yerini genişletmesi ve iş hayatının vazgeçilmez bir parçası olması beklenmektedir (International Labour Organization, 2020). Türkiye'de Koç Holding, Akbank, Turkcell, Allianz ve Siemens gibi ülke ekonomisinde önemli rol oynayan büyük şirketlerin çalışanlara istedikleri zaman uzaktan çalışmayı mümkün kılan “Esnek Çalışma Düzeni”ni uygulamaya başlamaları uzaktan çalışma düzeninin Türkiye’de de yeni çalışma şekli olarak kabul gördüğünün kanıtıdır (“Geleceğin Çalışma Modeli Bugünden Akbank'ta!”, 2021; “Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörü Özgür Burak Akkol, Koç'ta Pandemi Dönemini Anlattı”, 2020; Siemens, 2020; “Turkcell Global Bilgi 10 günde 14 bin deneyim merkezi açtı”, 2020). İş hayatındaki bu düzen değişimi, sadece donanım ve yazılımda ve mekân bağlamında değişimleri değil, organizasyonel yönetim anlayışında ve bu anlayışın performans değerlendirme sistemlerine entegrasyonunda da değişimleri tetikleyecektir. Bu anlamda uzaktan çalışmanın birey ve örgütler üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir şekilde araştırılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İşlerini uzaktan yürüten çalışan sayısının artması ve sanal grupların yaygınlaşması “sanal ekip” kavramının gelişmesine katkı sağlamıştır (Maduka vd., 2018). Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işlerin fiziki işyeri sınırları dışında da yürütülebilmesine olanak sağlamakta; sanallığa bu hızlı geçiş sadece organizasyon içindeki belirli departmanlarla sınırlı kalmayıp organizasyonun bütününe doğru yayılım göstermektedir (Koçel, 2018: 439). Bu yayılım “sanal organizasyon” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Sanal organizasyonlar “belirli bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği yapmak üzere bilgi teknolojisi kullanarak bir araya gelen şirketler grubu” olarak ifade edilirken, organizasyon içinde yer alan sanal ekipler “yerel veya küresel olarak dağıtılmış, zaman ve mekândan bağımsız olarak bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak için birlikte çalışan bir grup insan” olarak tanımlanmaktadır (Igarria ve Mahatanankoon, 2003: 573). Bir diğer tanıma göre ise sanal ekipler “ortak bir amaç doğrultusunda iletişim kurmak ve işbirliği yapmak için teknolojiyi kullanan; zaman, mekân ve organizasyon sınırlarının ötesinde karşılıklı bağımlı olarak çalışan insan grupları” olarak ifade edilmektedir (Kirkman vd., 2002: 67). Sanal ekipler “sanal organizasyonlar için değer yaratan temel birimler”dir (Igarria ve Mahatanankoon, 2003: 583).

Igbaria ve Mahatanankoon (2003: 584) sanal ekiplerin amaçlarına ulaşabilmek için görevlerini yerine getirirken üç temel yeteneğe ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Bunlar ekibin belirli bir görevi yerine getirirken yeni fikir üretmeyi, sorun çözmeyi ve çatışmaları yönetmeyi ifade eden “işbirliği yeteneği”; ekibin davranışını anlamayı, katılım sağlamayı ve üyelerin karşılıklı olumlu etkileşimlerini ifade eden “sosyalleşme yeteneği” ile uzaktan iletişim kurmanın zorluklarını çözmeyi ve ortak bir dil kullanmayı ifade eden “iletişim yeteneği” şeklinde sıralanmaktadır. Karunathilaka (2022)’nin çalışması bilgi teknolojilerine yönelik yetkinlik ile İngilizce dil yetkinliğinin sanal ekip başarısındaki önemine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte global sanal ekip performansının başarısında çalışanların bilgi paylaşımına yönelik davranışları da önemli rol oynamaktadır (Goodson, 2022). Hertel, Konrad ve Voss (2006) çalışmalarında sanal ekiplerin yetkinliğini ölçmek için VTCI (Virtual Team Competency Inventory) anketini geliştirmiş ve sanal ekip yetkinliklerini; geleneksel ekip yetkinliklerini ifade eden “görev ile ilgili yetkinlikler” ve “ekip ile ilgili yetkinlikler” ile “tele işbirliği yetkinlikleri” olmak üzere üç ana başlıkta toplamışlardır.

Hertel ve diğerlerinin (2006) çalışması VTCI anketinin geliştirilmesiyle birlikte “sanal ekip yetkinlikleri”nin ilk ampirik doğrulamasını belgelemektedir. Bundan dolayı projede ölçüm aracı olarak VTCI anketinin esas alınması uygun görülmektedir. Projenin “uzaktan çalışma düzeninde sanal ekip yetkinliği”ni ölçme amacı doğrultusunda VCTI anketinin “tele işbirliği” alt boyutları temel alınmakta ve ana temalar “sebat etme”, “öğrenme motivasyonu”, “yaratıcılık”, “özerklik” ve “kişilerarası güven” olarak belirlenmektedir. Bununla birlikte hem ekip üyelerine hem de ekip liderlerine açık uçlu sorular yöneltilerek sanal ekiplerin verimliliğini etkileyen ve bireysel başarı getiren en önemli faktörlerin sorulacak olması ile elde edilecek cevaplar doğrultusunda mevcut modelin geliştirilmesi planlanmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Proje kapsamında en az bir yıllık iş tecrübesi olan, hem ofis ortamında hem de uzaktan çalışma deneyimine sahip beyaz yaka çalışanların katılımıyla gerçekleştirilecek anket çalışmasında, sanal ekiplerde görev almış kişilerin başarı için koşul olabilecek yetkinlik setinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Buradan hareketle, araştırmanın örneklemini Türkiye’de büyük ölçekli uluslararası bir şirkette çalışandan oluşacak olup, yaklaşık 300 katılımcı ile çevrimiçi anket çalışması gerçekleştirilecektir. Ayrıca uzaktan çalışma başarısını ölçmek üzere katılımcıların yanı sıra birinci derece amirlerinden de performans verileri toplanacaktır. Projenin ilk ayağını oluşturan bu çalışmada ise, 11 beyaz yaka çalışanla yapılan derinlemesine mülakatların sonuçlarına yer verilmektedir. Bu mülakatlarda çalışanlara “sanal ekiplerin verimliliğini etkileyen faktörler”in neler olduğu sorularak literatürde var olan modeli geliştirmek amacıyla ek veri sağlamak amaçlanmıştır. Daha sonra uygulanacak olan ve anketin araştırma modelini içerecek anket, alan yazındaki geçmiş çalışmaların

ve ölçeklerin incelenmesi, VTCI - Virtual Team Competency Inventory (Hertel vd., 2006) ölçeğinin uyarlanması ve bu görüşmelerin sonuçlarına dayanarak oluşturulacaktır. Araştırma modeline uygun geliştirilecek soru formu ön teste tabi tutulacaktır.

4. Bulgular

Çalışmanın ilk ayağını oluşturan bu aşamada 7'si kadın 4'ü erkek olmak üzere toplam 11 katılımcıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaşları 26 ile 43 arasında değişmekte olup, iş hayatındaki tecrübeleri 3 ile 14 yıl arasındadır. Katılımcıların tamamı pandemi döneminde ya da öncesinde uzaktan çalışma deneyimi edinmiş olan ve halen kısmi ya da tamamen uzaktan çalışmaya devam eden beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik veriler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Katılımcı Profili

Özellik	Kategori	Frekans
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	4
Yaş	≤30	2
	31-40	8
	41-50	1
Eğitim seviyesi	Lisans	10
	Master	1
Medeni Durum	Bekar	2
	Evli	9
İş Hayatında Kıdem	≤5 yıl	1
	6-10 yıl	8
	≤10 yıl	2
Yönetmel Rol	Var	10
	Yok	1

Katılımcılara “Sizce sanal ekiplerin verimliliğini etkileyen en önemli faktörler nelerdir?” sorusu yöneltilerek verilen yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş ve olumlu etkileyen (pozitif) ve olumsuz etkileyen (negatif) faktörler olarak kategorize edilmiştir. İlgili bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Sanal Ekip Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Faktörler	Frekans	
Pozitif faktörler	Güven/ Açıklık	9
	İşbirliğine açıklık	7
	Öz-liderlik/ inisiyatif	6
	İletişim becerileri	5
	Dijital yetkinlikler	5
	Proaktiflik	5
	Yaratıcılık	4
	Zaman yönetimi	3
Negatif faktörler	Kontrol	10
	İletişim sorunları	9
	Sosyal uzaklık	8
	Dijital yetkinlikler	7
	Altyapı	7
	Çalışma ortamı	5
	Toplantı yoğunluğu	4
	Zaman yönetimi	4
	Mekansal/zamansal farklılıklar	2
	Bireysellik	2

Sonuçlara bakıldığında, katılımcıların sanal ekip başarısına olumlu yönde katkı sağlayan faktörler olarak çoğunlukla güven, açık olmak ve işbirliğine yatkınlık gibi unsurlardan bahsettikleri, olumsuz faktörler arasında ise çoğunlukla organizasyonun/ üstlerinin kontrol gereksinimini, iletişim sorunlarını ve sanal ortam kaynaklı sosyal bir yakınlaşma kuramama kaynaklı uzaklık gibi hususların altını çizdikleri görülmektedir. Sanal ekip çalışmasında başarıyı etkileyebilecek yetkinlik setinin oluşturulması aşamasında katılımcıların belirttiği faktörleri kişisel (içsel) ve örgütsel (dışsal) faktörler olarak gruplandırmak ve ayrıştırmak “yetkinlik setinin” belirlenmesi için önem taşımaktadır. Çalışılan ortam, organizasyonun teknolojik altyapısı ya da toplantı yoğunluğu gibi bağlamsal faktörler çalışanların doğrudan kontrol edemeyeceği, geliştiremeyeceği ya da köreltemeyeceği unsurlar olarak değerlendirilebilir. Kişisel faktörler ise bireyin sanal çalışma düzeninde bireysel ve ekip performansını arttırmak adına odaklanabileceği temel yetkinlikler olarak ele alınmalıdır. Bu doğrultuda, işbirliğine yatkınlık, öz liderlik, yaratıcılık ve zaman yönetimi gibi beceriler sanal ekip başarısını etkileyen yetkinlik seti içerisine dahil edilmesi gereken faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma sanal ekip başarısında etkili yetkinlik setinin belirlenmesi hedeflenen bir projenin ilk aşamasında elde edilen verilerin sunumundan oluşmaktadır. Bu bağlamda, 11 beyaz yakalı çalışan ile yürütülen görüşmeler sonucunda sanal ekiplerde başarı getiren ya da başarıyı olumsuz etkileyen faktörler incelenmiş ve katılımcılardan alınan yanıtlar içerik analizi ile değerlendirilerek pozitif ve negatif faktörler olarak ayrıştırılmıştır. Bunun yanı sıra, belirtilen bazı faktörlerin bağlamsal unsurlar olduğu gözlemlenmiş ve, bulgularda, özellikle geliştirilebilir yetkinliklere yönelik ifadelerin daha sonraki analizler için veri setine dahil edilmesi öngörülmüştür. Bu faktörler sıralandığında, başarıyı arttıran unsurlar olarak en çok işbirliğine yatkınlık, açıklık/ şeffaflık, öz liderlik becerilerine sahip olmak ve inisiyatif alabilmek, iletişim becerileri kuvvetli olmak, zamanı iyi yönetebilmek ve dijital yetkinlikler açısından yeterli olmak gibi özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Başarıya engel oluşturan kişisel faktörlere bakıldığında ise yöneticinin kontrol arzusu (yönetici açısından kişisel bir faktör), iletişim becerilerinin zayıflığı, dijital becerilerde eksiklik ve bireysel hedeflere önem vermek gibi unsurlar en sıklıkla dile getirilen sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak sonuçlara bakıldığında ise, ekip başarısını olumlu yönde etkileyen faktörlerde kişisel faktörlerin daha sıklıkla dile getirildiği, negatif etkileyen faktörler arasında ise daha çok bağlamsal unsurların vurgulandığını görmek mümkündür. Bu doğrultuda ekip başarısını arttırmanın yolunun kişilerin bireysel olarak yetkinliklerinin geliştirilmesinden geçtiği söylenebilir. Bu sebeple, ilk sonuçlara bakıldığında, sanal ekip düzeninde verimli sonuçlar elde edebilmek adına, öncelikle açık iletişimin olduğu, kişiler arası güvenin sağlandığı, bireylerin ekibin başarısını bireysel amaçlarının önüne koyduğu bir ortamda, gerektiğinde inisiyatif alabilen, kendi kendini ve zamanını doğru yönetebilen, mikro yönetime gerek duymayan ve bilgi teknolojilerini kullanma konusunda yetkin ekip üyelerinden oluşan bir ekip oluşturulması gerektiğini söylemek mümkündür.

Kaynakça

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L. 2016. "Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
- Akca, M., Küçükoğlu, M. T. 2020. "COVID-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma", *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 8(1), 71-81.
- Alkan-Meşhur, F. H. 2007. "Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar", *Akademik Bilişim*, 7(9), 265-272.

- Arvola, R., Tint, P., Kristjuhan, Ü., and Siirak, V. 2017. "Impact of telework on the perceived work environment of older workers", *Scientific Annals of Economics and Business*, 64(2), 199-214.
- Aydınöz, G. Y. 2014. "İş Hukukunda Tele (uzaktan) Çalışma", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berkün, S. 2012. "Özrümlülerin istihdamında ev esaslı tele çalışma (evde tele çalışma): Bursa İli Belediyelerinden Örnekler", Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dambrin, C. 2004. "How does telework influence the manager-employee relationship?", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Di Martino, V., Wirth, L. 1990. "Telework: A New Way of Working and Living", *International Labour Review*, 129(5), 529-554.
- Doğan, A., Bozkurt S., Demir R. 2015. "Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 375-398.
- Geleceğin Çalışma Modeli Bugünden Akbank'ta!. (2021). Akbank Yatırımcı İlişkileri. Erişim Tarihi 12 Nisan 2021, <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/haberler/detay/Gelecegin-Calisma-Modeli-Bugunden-Akbankta/592/1449/0>
- Goodson Jr, R. N. (2022). Influence of Knowledge Sharing Behaviors on Global Virtual Team Performance (Doktora Tezi, Walden University).
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C. 2013. "An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance", *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Harpaz, I. 2002. "Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society", *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Hertel, G., Konradt, U., Voss, K. 2006. "Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams", *European Journal of Work and Organizational*, 15(4), 477-504.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., Andrey, J. 2008. "I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers", *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454-476.

- Hurme, P. 2005. "Mobile communication and work practices in knowledge-based organizations", *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 1(1), 101-108.
- Igbaria, M. and Mahatanankoon P. 2003. "Virtual Organizations", *Encyclopedia of Information Systems*, (4), 573-587.
- International Labour Organization. (2020). "Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide" https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf Son erişim tarihi: 31 Ocak 2021.
- Johnson, M. 1997. *Teleworking in Brief* (1. bs). UK: Butterworth-Heinemann.
- Karaca, S., Esen, E. 2019. "İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma", *International Social Innovation Congress*, 16-17 Ekim 2019, 11-22.
- Karunathilaka, G. S. (2022). *Virtual Team Adaptation: Management Perspective on Individual Differences*. *Businesses*, 2(2), 118-128.
- Kıdır, B. 2015. "Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma", *Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kılıç, B., Kılıç, E., Balcı, Ş. 2020. "Covid-19 Sonrasında Avukatların Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüş ve Hazır Bulunuşlukları", *Pearson Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(6), 74-99.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C.B., Tesluk, P.E., Mcpherson, S.O. 2002. "Five challenges to virtual team success: lessons from Sabre Inc.", *Academy of Management Executive*, 3(16), 67-79.
- Klein, M., Batuk, S. 2021. "Home Based Remote Work: Freedom Or Slavery?", In: *Digitalization in Organizations* (ed. Çögenli, Mehmed Zahid), Cambridge Scholars Publishing.
- Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörü Özgür Burak Akkol, Koç'ta Pandemi Dönemini Anlattı. (2020, 11 Temmuz). Koç. Erişim Tarihi 12 Nisan 2021, <https://www.koc.com.tr/medya-merkezi/haberler/2020/bizden-haberler-soylesileri-koc-ta-pandemi>
- Koçel, T. 2018. *İşletme Yöneticiliği* (17. bs.) İstanbul: Beta.
- Kurland, N. B., Bailey, D. E. 1999. "Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.

- Madsen, S. R. 2003. "The effects of home-based teleworking on work-family conflict", *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., and Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*.
- Meşhur, H. F. A. 2010. "Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Nilles, J. M. 1991. "Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter?", *Transportation*, 18(4), 411-432.
- Olson, M. 1987. "An Investigation of the Impacts of Remote Work Environments and Supporting Technology", NYU Working Paper, No. IS-87-080.
- Onyemaechi, U., Chinyere, U. P., Emmanuel, U. 2018. "Impact of Telecommuting on Employees' Performance", *Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3): 54-61.
- Özcan, D. 2018. "Uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma", *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Özkalp, E., Varoğlu, A. , Varoğlu, D., Kirel, A., Acar, P. 2013. *Örgütsel Davranış* (1. bs). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., Golden, T. D. 2012. "Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model", *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Siemens. (2020, Temmuz). Covid-19 salgını, yeni iş profilleri yaratacak [Basın bülteni]. Erişim Tarihi 12 Nisan 2021, https://www.siemens.com.tr/web/1199-19198-1-1/siemens_turkiye_-_tr/siemens_turkiye/basin_bultenleri/covid-19_salginini_yeni_is_profilleri_yaratacak
- Soysal, T. 2006. "Tele Çalışma", *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 1(9), 133-165.
- Stanek, D. M., Mokhtarian, P. L. 1998. "Developing models of preference for home-based and center-based telecommuting: Findings and forecasts", *Technological Forecasting and Social Change*, 57(1-2), 53-74.
- Statista. 2020. "Change in remote work trends due to COVID-19 in the United States in 2020". <https://www.statista.com/statistics/1122987/change-in-remote-work-trends-after-covid-in-usa/> Son erişim tarihi: 31 Ocak 2021.

- Şimşek, E. 2012. “Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesinde Konuyla İlgili Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, A. A., Türkmendağ, Z. 2020. “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (3), 3246-3260.
- Turkcell Global Bilgi 10 günde 14 bin deneyim merkezi açtı. (2020, 20 Mayıs). Global Bilgi. Erişim Tarihi 12 Nisan 2021, https://www.globalbilgi.com.tr/wp-content/uploads/2020/06/2.5.-1_TGB-14000-Deneyim-Merkezi.pdf

AHLAKİ ÇÖZÜLME KAVRAMINA İLİŞKİN YAPILAN ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Tayfun YILDIZ

Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tayfunyildiz@ardahan.edu.tr

Zafer AYKANAT

Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi zaferaykanat@ardahan.edu.tr

Özet

Son zamanlarda dünya genelinde iş dünyası başta olmak üzere toplumun her kesiminde etik olmayan davranışlar hakkında çıkan haberler gazete manşetlerini süslemektedir. Bunların en bilinenleri olarak; emisyon skandalları, rüşvet, haksız kazanç ve terfiler gibi konular sürekli tartışılır hale gelmiştir. Örgütsel davranış yazınının gittikçe ilgisini çeken bu etik olmayan davranışlar konusu son yıllarda ülkemizde de üzerinde çalışılmaya başlanmış konulardandır. Bandura (1986) tarafından ilk kez ele alınan ahlaki çözüme; bireylerin etik dışı davranışlar sergilemesi ve bunu kendi içlerinde rasyonelleştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda ahlaki çözüme kavramının öncül ve ardıllarının tematik değişimin ortaya koymak amacıyla, Web of Science (WOS) veri tabanında 1995-2022 (01.09.2022) tarihleri arasındaki dökümanlar bibliyometrik analiz (R-Bibliometrix) ve metin madenciliği (Vos Viewer) yöntemleri ile analiz edilmiştir. Analize 1.654 çalışma dahil edilmiş ve ahlaki çözüme kavramı ile ilgili en çok yayının 2021 yılında (236 yayın) yapıldığı ve bu yayınların % 33,31'inin (551) ABD tarafından yazıldığı görülmektedir. Türkiye ise 28 yayın ile 14. sıradadır. Journal of Business Ethics dergisi bu konuda en çok yayının yapıldığı dergi (66) ve Robert Thornberg ise 42 yayın ile bu alanda en çok çalışma yapan yazardır. Bandura vd. 2001 yılındaki çalışması ise (1.408 atıf) ile en çok atıf alan yazardır.

Anahtar Kelimeler: *Ahlaki Çözüme, Karanlık Üçlü, Bibliyometri, Metin Madenciliği*

1. Giriş

İnsanlar sosyal varlıklardır ve ahlak, doğası gereği sosyal bir olgudur. Verilen kararlar, paylaşılan bilgiler, yapılan davranışlar vb. durumlar etik olmayan davranışların ortaya çıkabileceği sosyal bağlamın uygunluğuna işaret eder. Etik olmayan davranışın ortaya çıktığı sosyal bağlamın anlaşılmasına ahlaki çözüme teorisi katkı yapmaktadır (Schäfer, 2021).

Çoğu bireyin yüksek kişisel standartlara sahip olduğunu iddia ettiği göz önüne alındığında neden bu kadar çok “iyi” insan veya takipçi “kötü” (yasadışı, etik olmayan, zalim, insanlık dışı) davranışlarda

bulunuyor? Ahlaki çözüme (Bandura, 1999, 2002) bu sorunun cevabını içinde barındıran bir teoridir (Johnson, 2014).

Bibliyometri ve metin madenciliği ise, zaman içinde araştırma faaliyetlerindeki eğilimleri nicel ve nitel olarak değerlendirmek için uygun bir araçtır (Garfield, 1972). Analiz için ise literatür veri tabanlarını ve özelliklerini kullanır (Xie vd, 2020). Son zamanlarda ise belirli alanlardaki araştırmalara içgörü sağlamada popüler bir yöntem haline gelmiştir.

Bu çalışma da amaçlanan, ahlaki çözüme konusunda, Web of Science Core Collection veri tabanında yer alan dergilerde yapılan yayınların bibliyometrik bir ağ analizini sunmak ve bu konudaki literatürün nereye evrildiğini ortaya çıkarmaktır.

Bu amaçtan yola çıkılarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Ahlaki çözüme alanındaki çalışma sayıları yıllar içerisinde nasıl bir gelişme göstermektedir?
2. Ahlaki çözüme alanında çalışmalarının ülkelere göre dağılımı nasıldır?
3. Ahlaki çözüme alanındaki çalışmaların yazarlara ve yazarlar arası atıf ağına göre dağılımı nasıldır?
4. Ahlaki çözüme alanındaki çalışmaların üniversite ve dergilere göre dağılımı nasıldır?
5. Ahlaki çözüme alanında yayımlanan çalışmaların anahtar sözcüklerinde ve özetlerinde en çok kullanılan ortak kelimeler ve tematik kümeler nelerdir?

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütün her seviyesindeki çalışanlar arasında etik olmayan davranışlara ilişkin çalışmalar yönetim literatüründe ortak bir konu haline gelmiştir. Ahlaki çözüme, organizasyonlarda etik olmayan davranışları açıklamak için umut verici bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ahlaki çözüme Bandura'nın sosyal-bilişsel teorisinde tanımladığı öz düzenleme yeteneğinin bir uzantısı olarak ifade edilebilir. Sosyal bilişsel teori, kişisel niteliklerin, çevresel özelliklerin ve davranışların etkileşime girdiği mekanizmalar aracılığı ile 'temel insan yetenekleri' olarak etiketlenen bilişsel süreçlerdir. Bandura (1986) tarafından tanımlanan beş temel insan yeteneği vardır. Bunlar (Claybourn, 2011); Simgemeleme yeteneği, Öngörü yeteneği, Dolaylı öğrenme yeteneği, Kendini yansıtma yeteneği ve Öz-düzenleme yeteneğidir. Öz-düzenleme yeteneği, bir dizi iç standart kullanarak mevcut davranışlara karar verme ve davranışların geçmişteki performansı ile iç standartlar arasındaki tutarsızlıkları değerlendirerek gelecekteki davranışlara karar verme kapasitesidir.

Kişi bu karar verme kapasitesini kişinin kendi ahlaki taahhütlerini ihlal eden davranışlardan kaynaklanacak suçluluk, pişmanlık veya utanç gibi caydırıcı, kendi kendini onaylayan duygulardan kaçınmak için kullanmaktadır. Bu durum öz düzenleme yeteneğinin çöküşü anlamına gelmektedir.

Bandura (1999), ahlaki bağımsızlığı mümkün kılabilen dört geniş stratejide kümelenmiş sekiz mekanizma öne sürdü. İlk olarak, bilişsel yeniden yapılandırma stratejisine hizmet eden mekanizmalar, (i) ahlaksız eylemin hizmet ettiği "daha büyük bir iyiliği" konumlandıran ahlaki gerekçelendirme; (ii) eylemin ciddiyetini küçümseyen üstü kapalı bir dil; ve (iii) daha iğrenç ahlaksız örneklerle karşıtlık kurarak eylemi önemsiz gösteren avantajlı karşılaştırma. İkinci mekanizma grubu, ya sorumluluğu başka bir kişiye devrederek ya da bir gruba yayararak, ihlal için faili benlikten uzaklaştırarak çalışır. Üçüncü strateji, örneğin, zorbalığın kurbanda karakter oluşturduğunu öne sürerek, ihlalin olası sonuçlarını göz ardı ederek veya çarpıtarak, ihlal edici eylemin başkaları üzerindeki değiştirici sonuçlarını göz ardı ederek veya çarpıtarak çalışır. Dördüncü grup, aşırı davranıştan zarar görebilecek kişileri insanlıktan çıkarmak ve kendi acılarından dolayı kurbanı suçlamak da dahil olmak üzere hedefin algılarını değiştirir (Romera, vd., 2021).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma 'Ahlaki Çözülme' kavramı ile ilgili, 1995-2022 (01.09.2022) yıllarını kapsayan ve WOS veri tabanında yer alan 'Core Collection Database' içerisindeki dökümanların bibliyometrik analizini içermektedir. Bu alanla ilgili çalışmalara yönelik bütüncül bir anlayış geliştirmek adına bibliyometrik analiz ve metin madenciliği metotlarından yararlanılmıştır (Li ,Goerlandt, ve Reniers, 2021). Bibliyometrik analiz önemli bir araştırma konusu olarak bilimsel bilgi sistemi içindeki entelektüel ağları keşfetmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Ayrıca ağırlıklı olarak yayınlanan makalelerin yazarları, ülkeleri, ana temaları hakkında nicel verilere odaklanarak (Garfield, 1980) bir derginin veya bir makalenin dünyadaki konumunu ya da etkisini ölçer.

Genellikle uluslararası bilimsel etkinlikleri ölçmek için kullanılan bir araç olan bibliyometrik analizin (Yıldız, 2019; Yıldız ve Aykanat, 2017) temelinde atıf ağları oluşturmak vardır. Bu analiz yöntemi performans değerlendirmesi için atıf analizi ve bilimsel haritalama olarak iki temel unsuru ön plana çıkarmaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016).

Çalışmada kullanılan diğer bir yöntem olan metin madenciliği yöntemi ise; veri madenciliği, makine öğrenmesi, istatistik ve hesaplamalı dilbilim gibi çok çeşitli teknik ve yöntemlerin kullanıldığı nispeten yeni disiplinler arası bir alandır (Gupta ve Lehal, 2009; Korom, 2019). Metin madenciliği, çeşitli uygulamalar ve analiz yöntemleri kullanılarak büyük verilerden anlamlı örüntülerin çıkarıldığı uygulamalar toplamı olarak tanımlanmaktadır (Xiang vd., 2015; Gandomi ve Haider, 2015).

Bu bağlamda araştırmanın yapılabilmesi için WOS veri tabanında “Gelişmiş Arama” seçeneğine "moral disengagement" OR "moral" AND "disengagement",) terimleri yazılarak arama yapılmıştır. Arama (Title, Abstract ve Keywords) ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sonucunda 1,985 çalışmadan yapılan veri temizliği sonucunda konu ile direkt ilgisi olmayan 331 çalışma çıkarılmış ve nihai olarak 1,654 çalışma ile analiz gerçekleştirilmiştir. Bibliyometrik analizler için veri tabanlarından indirilen veri dosyaları her zaman "temiz" değildirler. Bazı mükerrer kayıtlar veya eksik anahtar bilgiler olabilir. Yukarıdaki kriterlere göre elde edilen kayıtlar, temizlenerek (Liu vd, 2022) yeniden düzenlenmiştir.

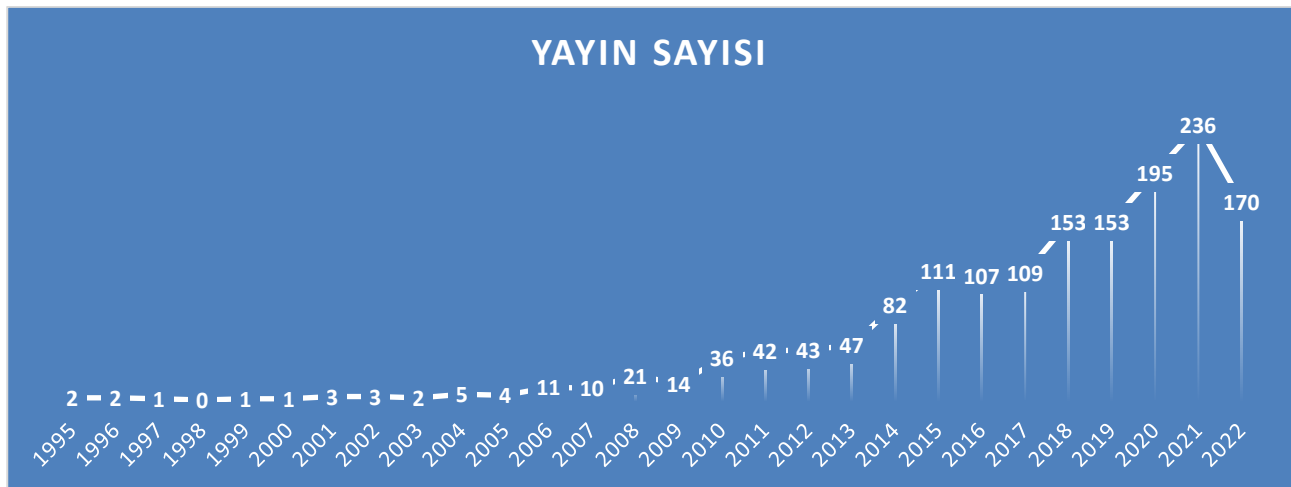
Bu çalışmada, bibliyometrik literatürde hangi temaların çalışıldığını ortaya çıkarmak için bibliyometrik analiz ve metin madenciliği yöntemleri kullanılmıştır. Bu analizler için, R Bibliometrix Paketi (R Core Team, 2021) ve Vos Viewer programları (Van Eck ve Waltman, 2011) kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Yayın Eğilimi

Başlıklar ve anahtar kelimeler dikkate alındığında, WOS veri tabanının da yapılan veri analizi sonucunda, 1995 ile 2022 (01.09.2022) arasında ahlaki çözülme ile ilgili 1,654 makalenin yayınlandığını ortaya koymaktadır. Bu yayınların yıllara göre dağılımı Şekil 1'de gösterilmektedir. Şekil-1'den de izlenebileceği üzere en çok yayın 2021 yılında (236 yayın) yapılmıştır. 2020 yılı ise 195 yayın ile ikinci sırada yer almaktadır. Analizin yapıldığı tarih olan 01.09.2022 tarihi itibariyle 2022 yılı daha tamamlanmadığı için bu yıl daha fazla yayın yapıp yapılmayacağı 2023 yılında yapılabilecek analizlerle ortaya konabilecektir.

Şekil 1 : Yıllara Göre Yayın Sayısı



Yapılan bu yayınların türlere göre dağılımı ise aşağıdaki tablo da sunulmuştur. Tablo 1'de görüldüğü gibi, ahlaki çözülme ile ilgili bilimsel yayınlar sırasıyla; makaleler, değerlendirmeler, kitap bölümleri, konferans bildirileri, kitaplar ve editoryal içeriklerden oluşmaktadır. Ahlaki çözülme kavramının

temel olarak makaleler (%90,47), değerlendirme (%3,44) ve kitap bölümleri (%3,32) tarafından yönlendirildiği net bir şekilde görülmektedir.

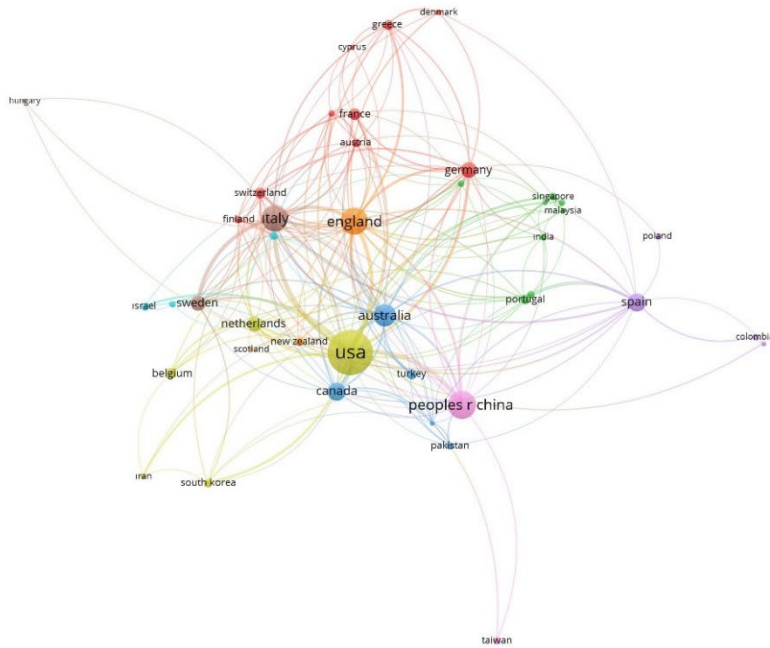
Tablo 1: Ahlaki Çözülme ile İlgili Bilimsel Yayınların Türlerine Göre Dağılımı

Tür	Sayı	Yüzde
Makale	1.496	90,47
Değerlendirme	57	3,44
Kitap Bölümü	55	3,32
Konferans Bildirisi	31	1,87
Kitap	6	0,36
Editoryal Materyal vd.	9	0,54
Toplam	1.654	100

4.2. Ahlaki Çözülme Araştırmalarının Ülkelere Göre Dağılımı

Birçok ülke ahlaki çözülme çalışmaları hakkında çok sayıda yayına katkıda bulunmuştur. Bu bölüm, 1995'ten günümüze dünyanın en üretken ülke ve bölgelerinin üretkenliğini analiz etmektedir. Şekil 2, ahlaki çözülme literatürüne katkıda bulunan ülkeleri göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri (551 yayın, % 33,31), Çin (215 yayın, % 12,99) ve İngiltere (199 yayın, % 12,03) ile ilk üç sırayı almaktadır. Türkiye ise bu alanda 28 yayın ile 14. Sırada ve %1,69'luk bir paya sahiptir.

Şekil 2: Ahlaki Çözülme ile İlgili Yayınların Ülkelere Göre Dağılımı



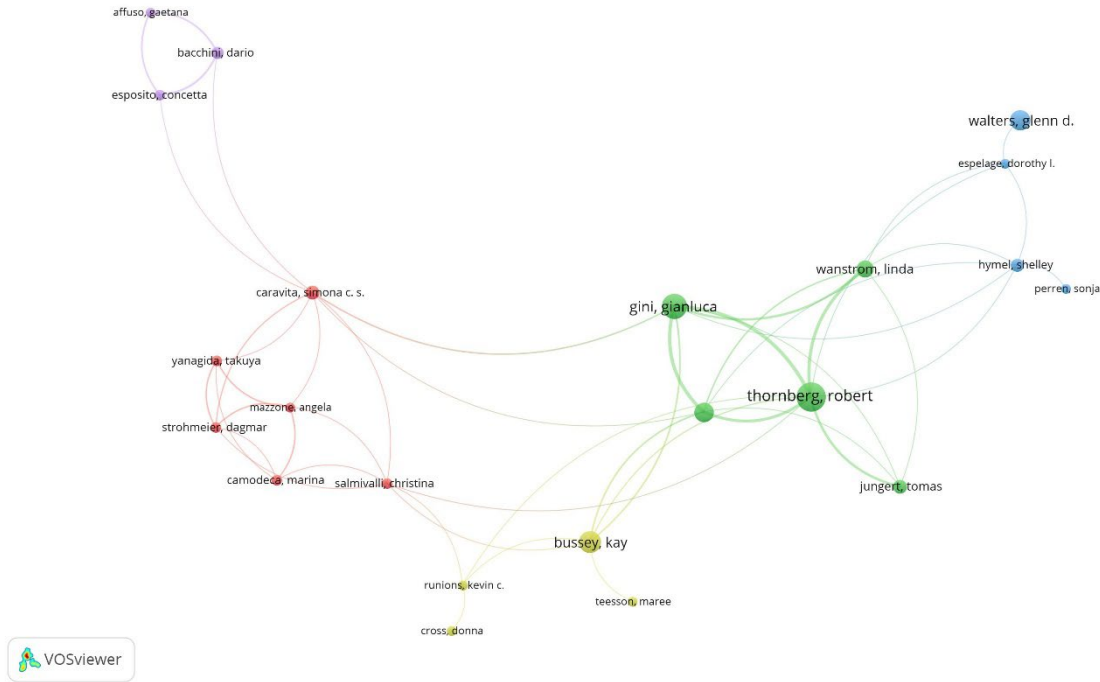
4.3. En Üretken Yazarlar ve Yazarlar Arası atıf Ağı

Bibliyometrik analizlerde en üretken yazarlar ve aralarındaki atıf ağları da önemli bir göstergedir. Tablo 2 ahlaki çözülme alanında en çok yayın yapan yazarları göstermektedir. Robert Thornberg 42 yayın ile ilk sırada yer alırken, Maria Kavussanu 36 yayın ile ikinci sırada Gianluca Gini ise 30 yayın ile üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 2: Ahlaki Çözülme ile İlgili Bilimsel Yayınların İlk 5 Yazara Göre Dağılımı

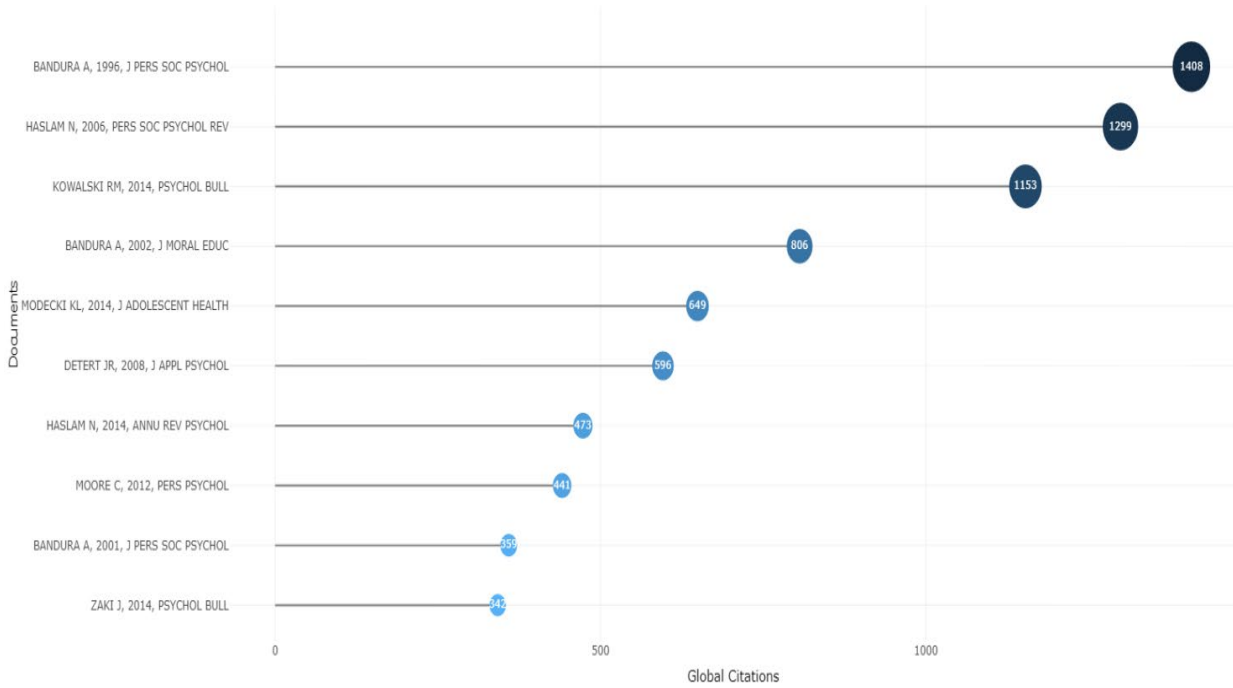
Sıra	Yazar	Makale Sayısı
1	Robert Thornberg	42
2	Maria Kavussanu	36
3	Gianluca Gini	30
4	Ian D. Boardley	28
5	Marinella Paciello	25

Şekil 2: Yazarlar Arası Atıf Ağı



Şekil 2'ye göre ise toplamda 5 küme ve 110 bağlantı bulunmaktadır. Buna göre, daire büyüklükleri yazarlara ait yayın sayısı, aynı daire renkleri yazarların birlikte çalışmalarının olduğunu, daire aralarındaki çizgiler ise birbirleriyle ilişkili olan yazarları göstermektedir. En çok atıf alan yayınlar ise aşağıdaki şekil-3 te gösterilmiştir.

Şekil 3: En Çok Atıf Alan Yayınlar



Şekil-3’den de izlenebileceği, Bandura vd, 2001 yılında kaleme aldığı “Sociocognitive Self-Regulatory Mechanisms Governing Transgressive Behavior” adlı çalışma 1.408 atıfla ilk sırada yer alırken, Nick Haslam “Dehumanization: An Integrative Review”, 1.299 atıfla ikinci sırada, Kowalski vd. 2014 yılında yazdıkları “Bullying In The Digital Age: A Critical Review And Meta-Analysis Of Cyberbullying Research Among Youth” adlı makale ise 1.153 atıfla üçüncü sırada yer almaktadır.

4.4. En Üretken Üniversiteler

Bibliyometrik analizlerin en önemli göstergelerinden biri de en üretken üniversite ya da kurumların analizidir. Tablo-3’ten de izlenebileceği gibi ahlaki çözümler konusunda en çok yayın yapan üniversitelerin başında Birmingham Üniversitesi 64 yayın ile ilk sırada gelmektedir. İkinci sırada Linköping Üniversitesi 62 yayınlı ve Padua Üniversitesi ise 44 yayınlı ilk üç sırayı oluşturmaktadır.

Tablo 3: Ahlaki Çözümle İlgili Bilimsel Yayınların Üniversitelere Göre Dağılımı

Sıra	Üniversite	Yayın Sayısı
1	Birmingham Üniversitesi	64
2	Linköping Üniversitesi	62
3	Padua Üniversitesi	44
4	Çin Renmin Üniversitesi	34
5	Ghent Üniversitesi	34
6	Penn Devlet Üniversitesi	28
7	Kutztown Devlet Üniversitesi	25
8	Arizona Devlet Üniversitesi	24
9	Macquarie Üniversitesi	24
10	Roma Sapienza Üniversitesi	24

4.5. Ahlaki Çözülme Konusunda Önde Gelen Dergiler

Bibliyometrik analizler için en çok yayın yapılan ve ilgili alanda öncü olan dergilerde araştırmacılara önemli bir yol haritası sunmaktadır. Bu bağlamda ahlaki çözülme kavramı ile ilgili olarak WOS veri tabanında en çok yayın yapılan dergiler Tablo-4'te görüldüğü gibi Journal of Business Ethics 66 yayınlı ilk sırada yer almaktadır. Açık kaynak bir dergi olan Frontiers in Psychology 54 yayınlı ikinci sırada yer alırken, Aggressive Behavior 35 yayınlı üçüncü sıradadır.

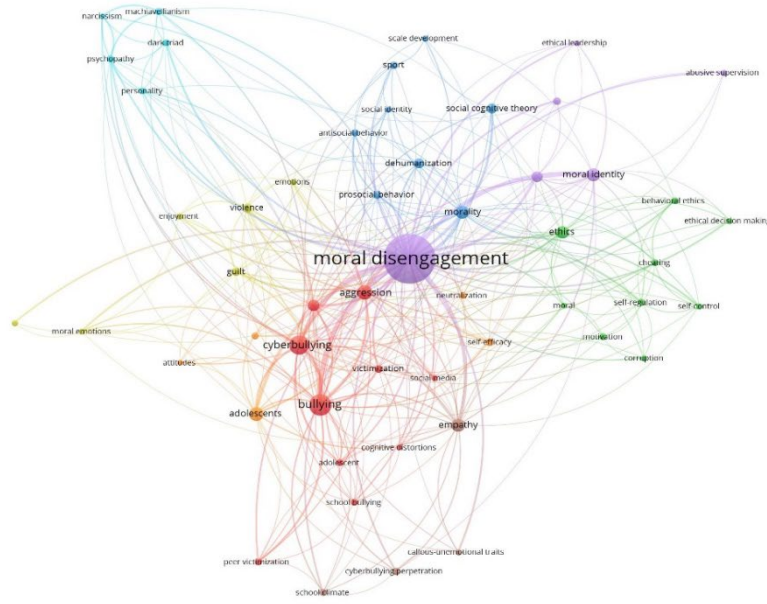
Tablo 4: Ahlaki Çözülme ile İlgili Bilimsel Yayınların Dergilere Göre Dağılımı

Sıra	Dergi	Yayın Sayısı
1	Journal of Business Ethics	66
2	Frontiers in Psychology	54
3	Aggressive Behavior	35
4	Computers in Human Behavior	33
5	Journal of Sport & Exercise Psychology	33
6	International Journal Of Enviromental Research	31
7	Personality and Individual Differences	30
8	Journal of Interpersonal Violence	23
9	Psychology of Sport and Exercise	20
10	Current Psychology	17

4.6. Ahlaki Çözülme Alanındaki En Yaygın Anahtar Kelimeler Analizi (Co-Occurrence Keywords)

Bu analizde, başlıklarda ve özetlerde bir anahtar kelimenin minimum geçiş sayısı 5 (Liu vd, 2022) olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler şekil 4 üzerinden izlenebilmektedir. Şekil 4'de yer alan her bir renk, bir kümeyi ifade etmektedir. Anahtar kelimelerde en yaygın olarak kullanılan 5 anahtar kelime sırasıyla; 703 tekrarla ile ahlaki çözülme (moral disengagement) (TLS=719), 134 tekrar ile zorbalık (bullying) (TLS=248), 104 tekrar ile cyberbullying (siber zorbalık) (TLS=176), 62 tekrar ile saldırganlık (aggression) (TLS=106), 50 tekrar ile empati (emphaty) (TLS=97), kelimeleridir. Şekil-3 deki ağ haritasında 8 ana küme ve 65 ana tema ortaya çıkmıştır.

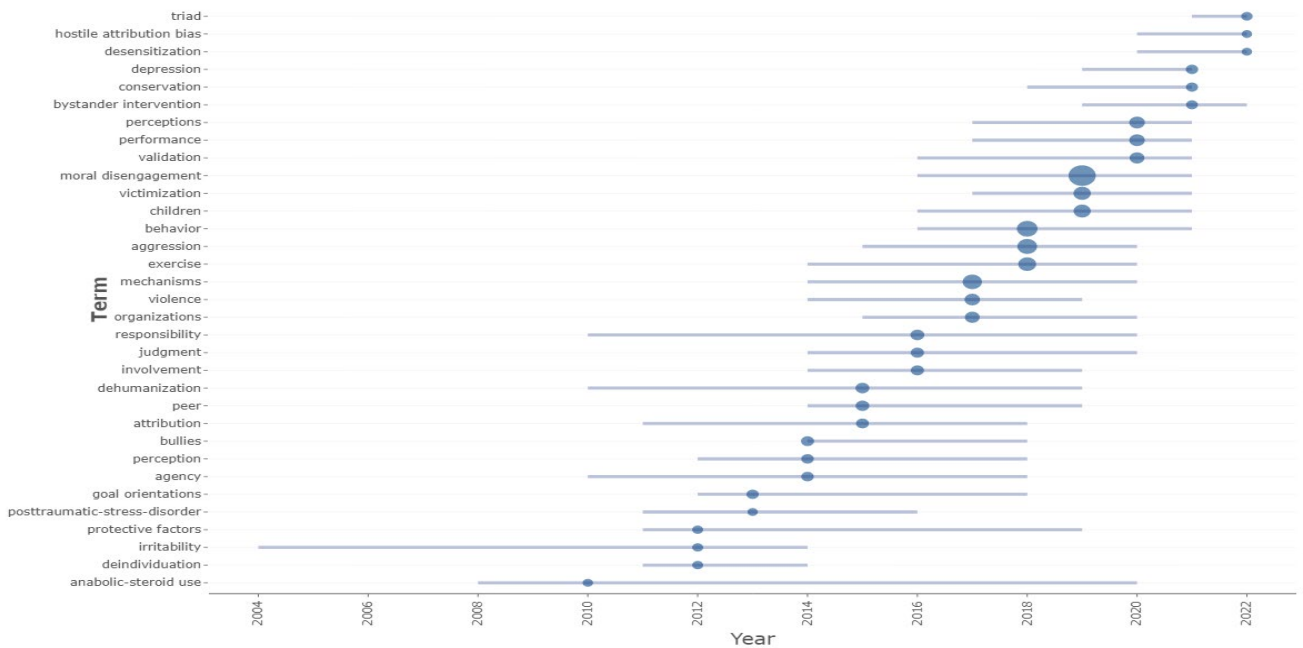
Şekil 4: Ahlaki Çözülme Kavramının Anahtar Kelime Analizi (Co-Occurrence Keywords)



VOSviewer

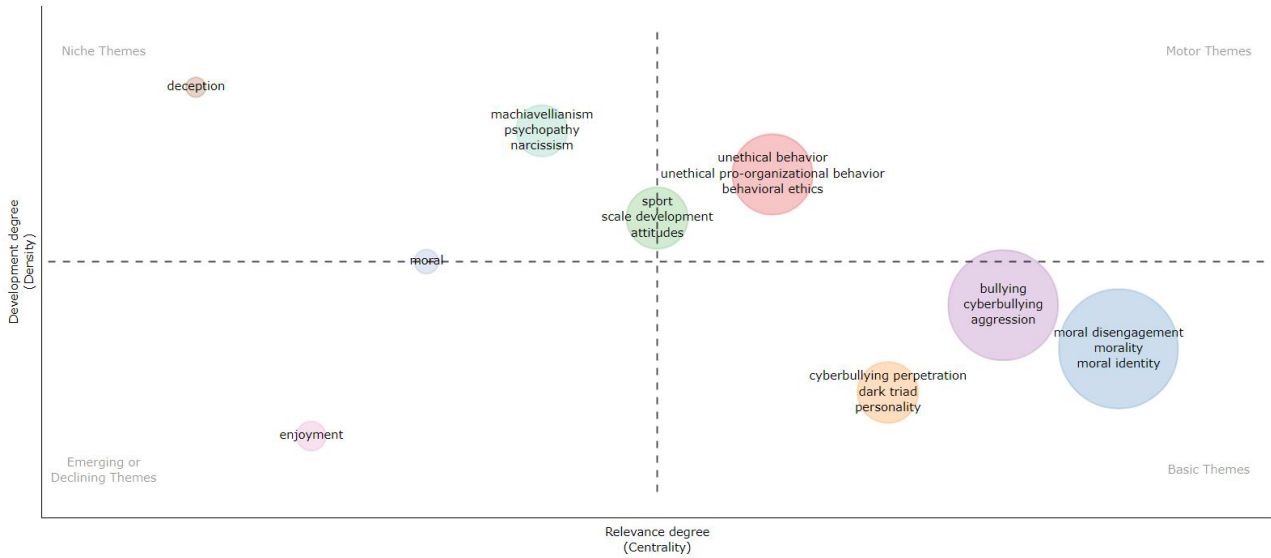
Yukarıdaki şekilden hareketle ahlaki çözülme kavramının en çok ilişkili olduğu temaların ahlaki kimlik (moral identity), gençlik (adolescence), etik (ethics), şiddet (violence), suç (guilt), etik olmayan davranış (unethical behaviour) ve psikopati (psychopathy) gibi temalar etrafında evrildiği söylenebilir. Vos Viever’ın anahtar kelime analizine ek olarak R Bibliometrix paketi tarafından üretilen ve Şekil-4’te gösterilen Trend Topics analizi bu temaların daha detaylı bir görüntüsünü vermektedir.

Şekil 5: Ahlaki Çözülme Kavramı Trend Topics Analizi



R Bibliometrix paketinden elde edilen ‘Trend Topic’ analiz çıktılarına bakıldığında Dark Triad (Karanlık Üçlü) Psikopati, Narsizm ve Makyavelizm en üstte yükselen bir kelime olarak ön plana çıkmaktadır. Onu depresyon, koruma, algı, performans ve kurban kelimeleri takip etmektedir. Son olarak şekil 6’da ahlaki çözümlenme kavramının geçirmiş olduğu tematik evrim haritasına bakıldığında bu tematik harita, mevcut literatürü ortaya çıkan veya azalan, temel, niş ve motor tema olmak üzere dört ana tema altında kümelemek için kullanışlı bir görselleştirme tekniğidir. Etik olmayan davranış ve etik olmayan örgüt yararına davranış ve davranışsal etik konuları motor temalar altında olan ve bu alanda en çok çalışılan temaları gösteren motor temalar içerisinde yer almaktadır. Zorbalık, siber zorbalık, saldırganlık, karanlık üçlü, siber zorbalık suçu ve ahlak temaları ise temel temalar içerisinde yer almaktadır. Bu konuların merkeziliği yüksek ancak yoğunluğu düşüktür, bu da bu konulardaki doygunluğun yüksek olduğu ve bu nedenle bunlara yönelik araştırma ilgisi düşük olduğu anlamına gelir. Aldatma, Psikopati, Narsizm ve Makyavelizm ve ahlak temaları ise niş temalar içerisinde yer almaktadır. Bu niş temalar, araştırma konusunun daha fazla araştırma ile daha iyi geliştirilebileceği anlamına gelen temaları içermektedir. Son olarak ise zevk ve ahlak temaları yükselen ya da kaybolan temalar içerisinde yer alan ve daha yeni yeni çalışılmaya başlayan temaları ifade etmektedir.

Şekil 6: Ahlaki Çözülme Kavramı Tematik Harita Analizi



5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, WOS veri tabanında 1,654 dökümanın incelenmesi sonucunda yapılan bibliyometrik ve metin madenciliği analizleri sonucunda, ahlaki çözümlenme konusunun gelişimine katkı sunulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada öncelikli olarak yıllar, ülkeler, araştırma kurumları ve üniversiteler, dergiler ve yazarlar açısından bibliyometrik analizlerden faydalanılmıştır. 2021 yılı bu konuda en çok yayının yapıldığı yıl (236 yayın), en çok yayın yapan ülkenin ABD (551 yayın) ve en çok yayın yapan

yazarın ise 42 yayın ile Robert Thornberg olduğu görülmektedir. Ayrıca Bandura vd, 2001 yılında yaptıkları ve yukarıda analizlerde belirtilen yayının 1.408 WOS atfı ile en çok atıf alan çalışma olduğu görülmektedir. En çok yayın yapan üniversite Birmingham Üniversitesi 66 yayın ve en çok yayın yapılan dergi ise Journal of Business Ethics (64 yayın) dergisidir.

Metin madenciliği yöntemleri ile elde edilen verilerde ise ahlaki çözümler kavramının ahlaki kimlik etik, makyavelizm, psikopati, narsizm, şiddet, suç, etik olmayan davranışlar, zorbalık, siber zorbalık gibi başlıca temalarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma ile ahlaki çözümler konusunda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara bir durum analizi yapılarak bir yol haritası sunulmaya çalışılmıştır. İleride yapılacak yeni çalışmalara bu bağlamda ilham vermesi beklenmektedir. Özellikle ana temalar etrafında ahlaki çözümler ile ilişkilendirilebilecek değişkenlerin sayısı ileri ki çalışmalarda farklılaştırılabilir.

Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları mevcuttur. İlk kısıt olarak çalışmaya sadece WOS veri tabanının dahil edilmesidir. İkinci kısıt olarak çalışmaya tezlerin dahil edilmemesi gösterilebilir. Ancak bu konuda yazılan tezlerin sayısı oldukça sınırlıdır. İleride yapılacak çalışmalarda daha geniş bir perspektiften bakabilmek adına global tez veri tabanları da eklenerek çalışma genişletilebilir.

Kaynakça

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: a social cognitive theory* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice - Hall).
- Bandura, A., Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Pastorelli, C., & Regalia, C. (2001). Sociocognitive self-regulatory mechanisms governing transgressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 125.
- Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. *Applied Psychology An International Review*, 51, 269-290.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. ve Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 364-374.
- Bandura, Albert (1999). Moral Disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personal And Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Claybourn, M. (2011). Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. *Journal Business Ethics* 100, 283-301 <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0680-1>

- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International journal of information management*, 35(2), 137-144.
- Garfield, E. (1972). Citation analysis as a tool in journal evaluation: Journals can be ranked by frequency and impact of citations for science policy studies. *Science*, 178(4060), 471-479.
- Garfield, E. (1980). Bradford law and related statistical patterns. *Current Contents*, (19), 5-12.
- Gupta, V. & Lehal, G. S. (2009). A survey of text mining techniques and applications. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, 1(1), 60-76.
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and social psychology review*, 10(3), 252-264.
- Johnson, C. E. (2014). Why “Good” Followers Go “Bad”: The Power of Moral Disengagement. *Journal of Leadership Education*, Special 2014. 36-50. DOI: 10.12806/V13/I4/C6.
- Korom, P. (2019). A bibliometric visualization of the economics and sociology of wealth inequality: a world apart?. *Scientometrics*, 118(3), 849-868.
- Kowalski, R. M., Giumetti, G. W., Schroeder, A. N., & Lattanner, M. R. (2014). Bullying in the digital age: a critical review and meta-analysis of cyberbullying research among youth. *Psychological bulletin*, 140(4), 1073.
- Li, J., Goerlandt, F., & Reniers, G. (2021). An overview of scientometric mapping for the safety science community: Methods, tools, and framework. *Safety Science*, 134, 105093.
- Liu, Y. L., Yuan, W. J., & Zhu, S. H. (2022). The state of social science research on COVID-19. *Scientometrics*, 127(1), 369-383.
- R Core Team (2021). R: A Language and environment for statistical computing. (Version 3.6) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/>.
- Romera, E. M., Ortega-Ruiz, R., Runions, K., ve Falla, D. (2021). Moral disengagement strategies in online and offline bullying. *Psychosocial Intervention*, 30(2), 85-93. <https://doi.org/10.5093/pi2020a21>
- Schäfer, U. (2021). Moral disengagement as a social phenomenon: Effects of moral disengagement on moral judgments of others and shared cognition in groups. ABRI Amsterdam Business Research Institute.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2011). Text mining and visualization using VOSviewer. *arXiv preprint arXiv:1109.2058*.

- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International journal of hospitality management*, 44, 120-130.
- Xie, L., Chen, Z., Wang, H., Zheng, C., & Jiang, J. (2020). Bibliometric and visualized analysis of scientific publications on atlantoaxial spine surgery based on Web of Science and VOSviewer. *World neurosurgery*, 137, 435-442.
- Yıldız, T. & Aykanat, Z. (2017). Examination of the evolutionary development of the concept of social innovation by the science mapping method. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 4, Iss.2, 133-140.
- Yıldız, T. (2019). Examining the concept of industry 4.0 studies using text mining and scientific mapping method. *Procedia computer science*, 158, 498-507.
- Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2016). Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Liderlik Çalışmalarının Gelişiminin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Eurasian Business & Economics Journal*, 1, 120-130.

İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Öğrencisi Güngör Buse KİŞ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, gbusekis@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, akiray@comu.edu.tr

Özet

İş güvencesizliği, örgüt içerisinde sürekli istihdam konusunda bir belirsizlik durumudur. İş güvencesizliği günümüzde birçok kurumda karşılaşılan bir olgudur. Literatür incelendiğinde; bazı çalışmalarda iş güvencesizliğinin iş performansını anlamlı ve negatif yönde etkilediği gözlemlenirken, bazı çalışmalarda ise iş güvencesizliğinin iş performansını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada iş güvencesizliğinin iş performansını negatif yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Araştırmanın amacı, araştırma görevlilerinden oluşan bir örnekleme iş güvencesizliği olgusunun, iş performansına olan etkisini ölçmektir. Bu amaç kapsamında Türkiye'nin çeşitli yerlerindeki devlet üniversitelerinde görev yapan 113 araştırma görevlisine ulaşılmış ve anket tekniği ile veri elde edilmiştir. Araştırmada, faktör analizi, güvenilirlik analizi, demografik analiz, korelasyon ve regresyon analizi yapılmış ve anlamlı verilere ulaşılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda nicel iş güvencesizliği ile bağlamsal performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki, nitel iş güvencesizliği ve bağlamsal performans arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizinin sonuçları, iş güvencesizliğinin alt boyutları olan nitel ve nicel iş güvencesizliğinin görev performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği bulgusuna varılmış, nitel ve nicel iş güvencesizliği bağlamsal performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesizliği, İş Performansı

1. Giriş

İş güvencesizliği, toplumun birçoğunu etkileyen önemli bir olgudur. Günümüzde örgütler sürekli bir değişim halindedir. Değişim olmadan, kuruluşlar rekabet üstünlüğü kaybedebilir ve performans kriterlerini karşılamayabilir. Örgütlerdeki bu değişim iş görenlerde iş güvencesizliği yaratmaktadır. Araştırmalar, ülkelerin ekonomik ve işgücü piyasası durumlarının bireyin iş güvencesizliği algısını etkilediğini ve işsizlik oranlarının kişinin işini kaybetme algısını artırdığını ve başka bir işi bulma şansını azalttığını göstermektedir (Costa ve Neves, 2017). Çalışanlarda hissedilen iş güvencesizliği fiziki ve psikolojik zararın yanı sıra, iş performansını da etkilediği gözlemlenmiştir. İş güvencesizliği önemli bir iş stresi kaynağı olarak kabul edilmiş ve düşük iş tatmini ve azalan örgütsel bağlılık gibi

bir dizi olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçla ilişkilendirilmiştir (Piccoli vd., 2017). İş güvencesizliğine yönelik performans tepkileri, bireyler iş güvencesizliği yaşamaya başlar başlamaz ortaya çıkmayıp, ancak belirli bir süre geçtikten sonra ortaya çıkabileceği gözlemlenmiştir (Debus vd., 2019). Bu araştırmada, her çalışma yaşamında olduğu gibi akademisyenliğin ilk basamağı olan araştırma görevlilerinde 50/D kadrolu olan çalışanların yaşadığı birtakım güçlüklerin olduğu iş güvencesizliğinin iş performansına etkisi araştırılmıştır. Özellikle, son meta-analiz çalışmaları, hissedilen iş güvencesizliği ile iş performansı arasında olumsuz ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Jiang ve Lavaysse, 2018; Sverke vd, 2019). Bir yandan, çalışanlar işlerini sürdürmek veya en azından iş kaybı riskini azaltmak için çok çalışmaya motive olabilir; öte yandan, işten çıkarma kararlarını örgüt verdiği için çok çalışmanın sonuçsuz kalacağından endişe duyabilir (Wang vd., 2015). Bu çalışmada, iş güvencesizliğinin iş performansına etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, araştırma görevlilerinden oluşan bir örnekleme iş güvencesizliği olgusunun, iş performansına olan etkisini araştırmaktır. Araştırma görevlilerinin iş hayatındaki iş güvencesizliği algısının iş performansına etkisi olabileceği öngörülmüştür. Çalışmada kavramsal çerçeve olan iş güvencesizliği ve iş performansı tanımlanmış ve alt boyutları açıklanmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ise araştırmanın ölçekleri ve örnekleme açıklanmış, araştırmanın modeli ve hipotezi belirlenmiştir. Yapılan anket çalışmasının bulguları, verilerin güvenilirliği, faktör analizleri açıklanmış ve demografik bilgilere yer verilmiştir. Son olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

İş güvencesizliği, mevcut işin devamlılığı için potansiyel bir tehdit algısı olarak tanımlanmıştır (Heaney vd., 1994). İş güvencesizliğinin tanımına baktığımızda, işin sürekliliğinin tahmin edemediği bir durumdur (Witte, 1999). Sverke vd. göre, işi kaybetme duygusu ile ilgili temel ve istem dışı bir olayın öznel olarak deneyimlemesidir (Sverke vd., 2002). İş güvencesizliği algılanan iş kaybı tehdidi ve bu tehditle ilgili endişeler olarak tanımlanmaktadır (Witte, 2005). Bazı araştırmacılara göre ise iş güvencesizliği, çeşitli iş özelliklerine yönelik algılanan tehdit ve bireyin bu tehditlere karşı koyma yeteneği gibi yönleri kapsayan çok yönlü bir kavram olarak görülür (Witte, 1999). İş güvencesizliği ile ilgili ilk çalışmalar, 1980'li yıllardan sonra başlamıştır. Literatürde iş güvencesizliği farklı boyutlarda ele alınmıştır. Nesnel veya öznel iş güvencesizliği, bilişsel veya duygusal iş güvencesizliği ve nitel ve nicel iş güvencesizliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nesnel iş güvencesizliği, bireyin işindeki dışsal tehditleriyle ilgilidir (Çakır, 2007: 123). Öznel iş güvencesizliği ise, bireyin işini kaybetme korkusu öznedir ve kişiden kişiye farklılık gösterebilir (Selvi ve Sümer, 2018: 3).

Bilişsel iş güvencesizliği, mevcut işinde güvencesizliği düşünüp düşünmediğidir. Duygusal iş güvencesizliği ise iş kaybı karşısında yaşanan kaygı şeklinde tanımlanabilir (Derin ve İlkım 2018: 41).

Hellgren vd. (1999), iş güvencesizliğini nicel ve nitel iş güvencesizliği olarak tanımlamıştır:

Nicel iş güvencesizliği, mevcut işin gelecekteki varlığına ilişkin endişeleri ifade etmektedir (Hellgren, 1999).

Nitel iş güvencesizliği, iş güvencesizliği yalnızca işsizlik tehdidinden değil, aynı zamanda işin tüm yönlerindeki değişikliklerden de kaynaklanmaktadır (Çetin, 2015). Çalışma koşullarının kötüleşmesi, kariyer fırsatlarının olmaması ve maaş gelişiminin azalması gibi istihdam ilişkisinde algılanan kalitedeki bozulma tehditleriyle ilgilidir (Hellgren, 1999)

Şekil 1: İş Güvencesizliğinin Sonuçları

Tepkinin Odağı			
	Bireysel	Örgütsel	
Tepkinin Biçimi	İş Tutumları	Örgütsel Tutumlar	
	Kısa Vadeli	İş Doyumu	Örgütsel Bağlılık
		İşe Bağlılık	Güven
	Sağlık	İş ile İlgili Davranışlar	
	Uzun Vadeli	Fiziksel Sağlık	Performans
		Ruhsal Sağlık	İşten Ayrılma Eğilimi

Sverke vd. (2002), iş güvencesizliğinin sonuçlarını kısa vadeli ve uzun vadeli olarak bireysel ve örgütsel tepkilere göre ayırmıştır. Bazı sonuçlar kısa vadede tepki olarak karşımıza çıkarken, bazı sonuçlar ise uzun vadede karşımıza çıkmaktadır. İş ile ilgili davranışlarda örgütsel olarak performans kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Performans kelimesi Fransızca kökenli olup Türkçe 'deki karşılığı başarıdır. Performans, iş görenlerin etkin olup olmadıklarının tasvir edilmesinde kullanılmaktadır (Tilki vd., 2021). İş performansı ise bir bireyin bir zaman boyunca gerçekleştirdiği farklı davranış bölümlerinin örgütü için beklenen değer olarak tanımlanabilir (Motowidlo, 2003). Katz ve Kahn'a (1974) iş performansını bir organizasyondaki sosyal sistemin özü olarak adlandırmıştır (Giri ve Kumar, 2010). Örgütte çalışan bireyler, kendisine düşen görevi yapmak için uygun davranışlar göstererek iş performansı oluşturur.

Başka bir tanıma göre ise performans, işi yerine getiren bireyin, o işe dair neler yapabildiğinin nitel ve nicel olarak ifadesidir (Elden, 2020).

İş performansı, endüstriyel-örgütsel psikoloji alanının iş organizasyonlarında insan performansını iyileştirmek için kullanabileceği tüm stratejiler ve müdahaleler için faydalı olmalıdır (Motowidlo, 2003). Örgütün bir amaç doğrultusunda belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaştığına birey ve grupların performansı oldukça önemlidir.

İş performansı, örgütün amaçlarına katkı sağlayan davranışlardır. Çalışanın göstermiş olduğu performans, üst kademesindeki yöneticisi veya takım lideri tarafından değerlendirilir. Bu açıdan iş performansı örgütün verimliliği ve çıktıları açısından önemli bir eylemdir. Başka bir açıdan da baktığımızda iş performansı, çalışanlara sunulan haklar (sosyal haklar, ücret vs.) karşılığında vermeleri gereken emek olarak da değerlendirilebilir. Literatüre bakıldığında iş performansı tanımında ortak olan, performansın bireysel beklentiler ile kurumsal hedefler arasında kurulan ilişkinin sonucu olmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010).

İş performansı ile ilgili araştırmalar bakıldığında çoğunlukla iki boyutlu değişken olarak karşımıza çıkmakta ve bu değişkenler “görev performansı” ile “bağlamsal performans” olarak ifade edilmektedir.

Görev performansı, iki davranış sınıfını içerir. İlki, hammaddeleri doğrudan örgütün ürettiği mal ve hizmetleri dönüştüren faaliyetlerden oluşur. Diğeri ise bir mağazada mal satmak, bir üretim tesisinde makine çalıştırmak, öğretmenlik yapmak, ameliyat yapmak gibi faaliyetleri içerir (Motowidlo ve Scotter, 1994). İlgili yazınlar incelendiğinde görev performansı, faaliyete geçirilecek görevin iş tanımında bulunan çalışanların görevi yerine getirmesi olarak tanımlanabilir (Elden, 2020). Ayrıca görev performansı kendi içinde çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanabilir. Campbell (1990), önerdiği sekiz faktörden beş tanesini görev performansına atıfta bulunmuştur (Sonnentag vd., 2008):

1. İşe özel görev yeterliliği,
2. İşe özgü olmayan görev yeterliliği,
3. Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği,
4. Liderlik pozisyonunda denetim,
5. Yönetim.

Bu beş faktörün her biri, çeşitli işler için farklı şekilde önemli olan alt faktörlerden oluşur. Örneğin; astları yönlendirme, yönlendirme ve motive etme ve geri bildirim sağlamayı, iyi çalışma ilişkilerini sürdürmeyi ve işin yapılması için astları ve diğer kaynakları koordine etmeyi içerir (Borman ve Brush, 1993).

Bağlamsal performans, daha geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik faaliyetleri içerir. Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansın beş kategoride tanımlamıştır (Motowidlo ve Scotter, 1994):

1. Resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak,
2. Kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra hevesle ısrar etmek,
3. Başkalarına yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak,
4. Kişisel olarak uygunsuz olsa bile kurumsal kural ve prosedürleri takip etmek,
5. Örgütsel amaçları onaylamak, desteklemek ve savunmak.

Bağlamsal performans, örgüte doğrudan katkı bulunmayan fakat sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşmaktadır. İş görenler örgütte oluşan psikolojik iyi oluş ve sosyal faaliyetler sayesinde görev performansına katkı sağlayabilir. Son yıllarda, çalışanların iş performansına önemli bir yönü olarak ortaya çıkmıştır.

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

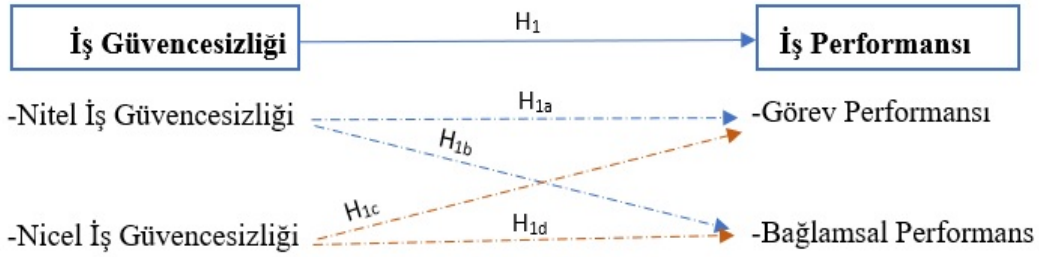
Bu araştırmada araştırma görevlilerinin çalışma yaşamlarında iş güvencesizliğinin iş performansına etkisi incelenmiştir. Bu çalışma nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçekler yardımıyla veriler toplanıp, uygun analiz yöntemiyle incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Ölçekleri ve Örneklem

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İş güvencesizliği ölçeği Hellgren vd. (1999) yılında oluşturulmuş olup toplamda 7 sorudan oluşmaktadır. 1-2-3 numaralı sorular nicel boyutu ölçüp, 4-5-6-7 numaralı sorular nitel boyutunu ölçmektedir. İş performansı ölçeği Moorman ve Blakely (1995) tarafından oluşturulup, Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir. Toplamda 17 sorudan oluşmaktadır. 1-2-3-4-5-6-7-8-9 numaralı sorular görev performansını, 10-11-12-13-14-15-16-17 numaralı sorular bağlamsal performansı ölçmektedir. Araştırma amacı kapsamında Türkiye'nin çeşitli yerlerinde devlet üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlileri örnekleme oluşturmaktadır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Şekil 2: Araştırma Modeli



H_1 : İş güvencesizliği, iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1a} : İş güvencesizliğinin nitel boyutu, iş performansı algısının görev performansı boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1b} : İş güvencesizliğinin nitel boyutu, iş performansı algısının bağlamsal performans boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1c} : İş güvencesizliğinin nicel boyutu, iş performansı algısının görev performansı boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1d} : İş güvencesizliğinin nicel boyutu, iş performansı algısının bağlamsal performans boyutunu anlamlı şekilde etkilemektedir.

3.3. Araştırma Bulguları

Tablo 1: Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

İş Güvencesizliği		İş Performansı	
KMO: ,721	Cronbach Alpha	KMO: ,843	Cronbach Alpha
Varyans: %41,56		Varyans: %40,19	
Nicel İş Güvencesizliği	,772	Görev Performansı	,894
Nitel İş Güvencesizliği	,728	Bağlamsal Performans	,869

Cronbach Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin orta güvenilir, 0,80 ile 1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek güvenilir olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016). Yapılan güvenilirlik analizine göre nicel ve nitel iş güvencesizliği orta güvenilir, görev ve bağlamsal performans ölçeği yüksek güvenilirdir. İş güvencesizliğinin alt boyutlarında ve görev performansında

0,5'in altında değer alan soru yoktur ve soru çıkarılmamıştır. Bağlamsal performansta toplam 8 soru bulunmaktadır. Faktör Analizi sonucunda bağlamsal performans boyutunun 17,18,19,20 numaralı soruları başka bir boyutta çıktığı için bu sorular çıkarılmış, analizlere 21,22,23 ve 24 numaralı sorularla devam edilmiştir.

3.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya toplam 133 kişi katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerininin 80 (%60,2) kadın, 53 (%39,6)'ü erkektir. Araştırma kapsamında 73 (%54,9) bekar, 60 (%45,1)'i evlidir. Araştırmaya katılanların yaş düzeyine bakıldığında en fazla oranla 59 (%44,4) kişi 25-29 yaş aralığındadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise en fazla eğitim düzeyi 97 (%72,9) kişi doktora eğitimine devam etmektedir. Araştırmaya katılanların 96 (%72,2) 50/D kadrolu, 37 (%27,8) kişi ise 33/A kadroludur.

3.3.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 2. Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	1.	2	3	4
1. Nicel İş Güvencesizliği	1			
2. Nitel İş Güvencesizliği	-,327**	1		
3. Görev Performansı	,061	,078	1	
4. Bağlamsal Performans	-,237**	,456**	,179*	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 2'de iş güvencesizliği ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkide Pearson korelasyon analizine yer verilmiştir. Nicel iş güvencesizliği ile bağlamsal performans arasında -,237** oranında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinde nicel iş güvencesizliği olduğunda bağlamsal performans azaldığı tespit edilmiştir. Nitel iş güvencesizliği ve bağlamsal performans arasında ,456** oranında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Nicel ve nitel iş güvencesizliği ile görev performansı arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

3.3.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 3: Bağımsız Değişkenin Görev Performansına İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	,545	2	,272	,960	,386 ^b

	Artık (Residual)	36,876	130	,284		
	Toplam	37,421	132			
a. Bağımlı Değişken: görev						
b. Yordayıcı Değişken: nitel, nicel						
r ² : ,001						

Regresyon analizinin sonuçlarına baktığımızda nitel ve nicel iş güvencesizliği görev performansını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu yüzden “*H_{1a}*: İş güvencesizliğinin nitel boyutu, iş performansı algısının görev performansı boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” ve “*H_{1c}*: İş güvencesizliğinin nicel boyutu, iş performansı algısının görev performansı boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4: Bağımsız Değişkenin Bağlamsal Performansa İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	20,621	2	10,310	17,956	,000 ^b
	Artık (Residual)	74,645	130	,574		
	Toplam	95,266	132			
a. Bağımlı Değişken: bağlamsal						
b. Yordayıcı Değişken: nitel, nicel						
r ² : ,204						

Regresyon analizinin sonuçlarına baktığımızda ,000^b anlamlılık düzeyi ile nitel ve nicel iş güvencesizliği bağlamsal performansı anlamlı bir şekilde etkilemektedir. $F(2,130)= 17,95$, $p<,001$ ve bağlamsal performansın %20'sini ($R^2_{adjusted}=,204$) bağımsız değişkenler tarafından açıkladığı bulunmuştur

Bu yüzden “*H_{1b}*: İş güvencesizliğinin nitel boyutu, iş performansı algısının bağlamsal performans boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” Ve “*H_{1d}*: İş güvencesizliğinin nicel boyutu, iş

performansı algısının bağlamsal performans boyutunu anlamlı şekilde etkilemektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5: Bağımsız Değişkenin Bağlamsal Performansa İlişkin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken:			
Bağlamsal Performans			
Bağımsız Değişkenler:	B	t	p
Nitel İş Güvencesizliği	,443	5,154	,000
Nicel İş Güvencesizliği	-,081	-1,206	,230

Nitel iş güvencesizliği bağlamsal performansı olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır, $\beta=0,44$ $t(130)= 5.15$, $p<,000$.

4. Sonuç

Bu çalışma iş güvencesizliği ve iş performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre korelasyon analizine ilişkin bulgulara baktığımızda iş güvencesizliği iş performansını, ,199* düzeyinde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nicel iş güvencesizliği ile bağlamsal performans arasında -,237** oranında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır. Yani araştırmaya katılan araştırma görevlilerinde nicel iş güvencesizliği olduğunda bağlamsal performans azaldığı tespit edilmiştir. Performans kavramının beşerî yönüyle ele alınması örgütler açısından oldukça önemlidir. Bağlamsal performans, daha geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik faaliyetleri içerir. Diğer bir deyişle, çıktı olarak örgüte doğrudan katkı sağlamayan, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşur. Bağlamsal performans çalışanlar için iş tanımında yer almayan ancak iş performansını destekleyen, örgüt yararına rol tanımında yer almayan davranışlardır. Araştırma sonuçlarına göre nicel iş güvencesizliği, bağlamsal performansı olumsuz etkilediğinden ve üretkenlik karşısı iş davranışları artacağından, olumsuz bir çalışma ortamına yol açar. Örgütlerin iş güvencesizliğiyle ilgili sıkı önlemler alması ve bu olguyu olabildiğince azaltmaları hem örgüt için hem de örgüt çalışanları için olumlu etki yaratacak bir davranış olacaktır. Nitel iş güvencesizliği ve bağlamsal performans arasında ,456** oranında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Nitel iş güvencesizliği iş koşullarının zayıflaması, kariyer olanaklarının bulunmaması ve ücret artışının olmaması ya da azalması gibi istihdam ilişkisinde kaliteyi düşüren etkenlerden oluşmaktadır. Bu durumda nitel iş güvencesizliği ile ilgili endişelerin nicel iş güvencesizliğinin aksine kalıcı olmaması ihtimalinin, örgüt çalışanlarında olumlu bir etki yarattığı ve bağlamsal performansı pozitif etkilemiştir. Nicel ve nitel iş güvencesizliği iş performansını ne kadar etkilediğini belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İş

güvencesizliğinin nicel ve nitel boyutlarının görev performansına bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat iş güvencesizliğinin nicel boyutu bağlamsal performansı anlamlı ve olumsuz, nitel boyutu ise bağlamsal performansı anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir ($p=,000^b$).

Araştırma görevlilerinde iş güvencesizliği yaşanmasının önüne geçilmesinin üniversitelerin yararına olduğunu söyleyebiliriz. Bu sadece araştırma görevlilerinde önemli bir stres kaynağını engellemekle kalmayacak, aynı zamanda üniversitelerin hedeflerine doğru daha etkin çalışabilmelerini de sağlayacaktır. Böylelikle araştırma görevlileri bilim insanı olma yolunda motive olarak, üretkenlik seviyelerini artıracak ve hedeflerine giden yolda sağladıkları başarı kendilerine ve ülkemize destek sağlayacaktır.

Kaynakça

- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More Progress Toward A Taxonomy Of Managerial Performance Requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., ... & Riegelhaupt, B. J. (1990). Development Of Multiple Job Performance Measures In A Representative Sample Of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 277-300.
- Costa, S., & Neves, P. (2017). Job Insecurity And Work Outcomes: The Role Of Psychological Contract Breach And Positive Psychological Capital. *Work & Stress*, 31(4), 375-394.
- ÇAKIR, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *çalışma ve toplum*, 1(12), 117-140.
- Çetin, Y. D. D. C. (2015). Zabıta Çalışanlarında İş Güvencesizliği ile Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2) , 73-96.
- Debus, M. E., Unger, D., & König, C. J. (2019). Job Insecurity And Performance Over Time: The Critical Role Of Job Insecurity Duration. *Career Development International*.
- De Witte, H. (2005). Job Insecurity: Review Of The International Literature On Definitions, Prevalence, Antecedents And Consequences. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Elden, Bedirhan (2020). Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Performansına Etkisi: Havaalanı Yer Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Journal Of Organizational Psychology And Behavior*, 1(1).
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects On Job Satisfaction And Health. *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431- 1437.

- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution Of Research On Job İnsecurity. *International Studies Of Management & Organization*, 40(1), 6-19.
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing The Impact Of Organizational Communication On Job Satisfaction And Job Performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Jiang, L. And Lavaysse, L.M. (2018), "Cognitive And Affective Job İnsecurity: A Meta-Analysis And A Primary Study", *Journal Of Management*, Vol. 44 No. 6, Pp. 2307-2342.
- İlkin, N., & Derin, N. (2018). Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini Ve Birey-Örgüt Uyumu Kavramları Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 238-254.
- Kiliç, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Psychiatry And Behavioral Sciences*, 6(1), 47.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. *Handbook Of Psychology: Industrial And Organizational Psychology*, 12, 39-53.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job İnsecurity And Performance: The Mediating Role Of Organizational İdentification. *Personnel Review*. Role Of Organizational Justice And The Mediating Role Of Work Engagement. *Journal Of Applied Psychology*, 100(4), 1249.
- Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A. And Näswall, K. (2019), "A Meta-Analysis Of Job İnsecurity And Employee Performance: Testing Temporal Aspects, Rating Source, Welfare Regimes, And Union Density As Moderators", *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, Vol. 16, Pp. 2536.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis And Review Of Job İnsecurity And Its Consequences. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242.
- Tilki, M., Yıldiran, C. & Fidan, Y. (2021). A ve B Kişilik Tiplerine Göre Çalışanların Performans Algularındaki Farklılık Analizi. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 5 (2), 98-124
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65 (02), 196-218.

- Yüce-Selvi, Ü., & Sümer, N. (2018). İş güvencesizliğinin etkileri: temel yaklaşımlar ve olumsuz etkileri düzenleyici faktörler üzerine bir derleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 1-17.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job Insecurity And Job Performance: The Moderating
- Witte, H. D. (1999). Job İnsecurity And Psychological Well-Being: Review Of The Literature And Exploration Of Some Unresolved İssues. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.

İŞYERİNİN RUHU OLUR MU?

İŞYERİ MANEVİYATI LİTERATÜRÜNÜN KAVRAMSAL ANALİZİ

Doktora Öğrencisi Serap DEMİRLER

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, demirlers@yahoo.com

Özet

Örgüt dışında çalışmayı mümkün kılan uzaktan çalışma, gig ve hibrit çalışma gibi yeni çalışma modelleri gelişmesine rağmen, özellikle pandemi sonrası dönemde, örgütlere kısmen de olsa dönüş isteği ve hibrit çalışma modellerine talebin arttığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgüt üyelerini tekrar örgüte çeken örgüt ruhunun ve manevi bir yapının olduğu varsayımı çalışmanın temel nedenini oluşturmaktadır. Son yıllarda işyeri maneviyatı/örgütsel maneviyat üzerine çalışmaların yoğunlaşması kavramı incelemeye değer kılmaktadır. Çalışmada, işyeri maneviyatı kavramına artan ilginin örgütsel davranış literatürü açısından hangi kavramlarla ilişkilendirildiğinin araştırılması için Scopus veri tabanında arama yapılarak konuyla ilgili 201 çalışmaya ulaşılmıştır. Oluşturulan veri seti üzerinden bibliyometrik analiz teknikleri yardımıyla işyeri maneviyatının genel durumu ve anahtar kelimelerle kavramsal yapısı ortaya koyulmaktadır. Araştırma bulguları, işyeri maneviyatı kavramının çeşitli çalışan tutumlarıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Ayrıca, işyeri maneviyatı literatürü kavramsal yapı açısından dönemler itibarıyla farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *İşyeri Maneviyatı, Örgütsel Maneviyat, Bibliyometrik Analiz, Uzaktan Çalışma*

1. Giriş

Öngörülebilir ya da öngörülemez birçok unsur çalışma yaşamını dönüştürmekte ve uzaktan çalışma, gig ekonomi, hibrit çalışma gibi yeni çalışma modelleri gün geçtikçe küresel ölçekte önem kazanmaktadır. Mekân olarak örgüt dışında çalışma imkanı veren söz konusu modeller çalışanlara birçok açıdan esneklik sağlamasına rağmen yayımlanan küresel raporlarda uzaktan çalışmanın işbirliği, paylaşım kültürü gibi bazı örgüt değerlerini yıpratıcı etkisi, hibrit çalışma talebinde artış ve örgüt üyeleriyle bir arada olmanın olumlu yanlarına yönelik çalışmalarda çeşitli bulgulara rastlanmaktadır (Teevan vd., 2022; ILO, 2022; Bloom, 2021; Barrero vd., 2021; Microsoft WTI, 2022).

Modern örgütlerin çalışanları tek tipleştirdiği çalışma yaşamına ve esnek çalışmanın sağladığı kısmi özerkliğe rağmen özellikle hibrit çalışma talebinde artış, çalışanları örgüt üyeleriyle bir arada olmaya çağıran bir işyeri ruhunu hangi değerlerin beslediği sorusunu tartışmaya açmaktadır. İşyeri maneviyatı olarak kavramsallaştırılan ekip ruhunun, kısmen materyalist bir bakış açısıyla hangi

çalışan çıktılarıyla somutlaştırıldığıının anlaşılması, örgütsel açıdan maneviyat kavramının geliştirilmesine ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar ortaya koyulmasına imkân tanıyabilir.

Örgüt üyelerine mekân esnekliği tanıyan yeni çalışma modelleri ve söz konusu modeller üzerine yayımlanan akademik çalışmalar hızla gelişme gösterirken, çalışanlar arasında anlam ve amaç duygusu, ekip üyeleri arasında saygı, samimiyet ve güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesi gibi çeşitli olumlu unsurlar barındıran bir çalışma ortamını ifade eden işyeri maneviyatı literatürüne ilgi de son yıllarda hızla gelişme göstermiştir. Söz konusu ikilem, işyeri maneviyatı kavramının daha fazla araştırılması konusunda motive edici faktördür. Bu amaçla işyeri maneviyatı ile ilgili yayımlanan çalışmaların anahtar kelimeleri üzerinden üç araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

- 1) İşyeri maneviyatı literatürün yayın sayısı ve yayın menşei açısından genel özellikleri nedir?
- 2) İşyeri maneviyatı literatürde hangi konularla ilişkilendirilmektedir?
- 3) İşyeri maneviyatı kavramsal açısından yıllar içerisinde nasıl bir gelişme göstermiştir?

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Maneviyatı

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler karşısında örgütlerin geleneksel, merkezi ve bürokratik yapısı değişerek yerini daha insancıl, esnek, motivasyon odaklı ve daha demokratik örgütlere bırakmıştır (Fry, 2003). Söz konusu unsurlar çalışanları tatmin edecek ve içsel motivasyon kaynaklarını harekete geçirecek etkenlere odaklanmıştır. İşyerinde maneviyat, bu tarz bir amaç doğrultusunda anlamlı çalışmayla beslenen ve çalışanın iç dünyasını ifade eden bir duruma karşılık gelmektedir (Ashmos & Duchon, 2000).

Maneviyat kavramı üzerine literatürde din ile bağlantısına yönelik çeşitli tartışmalara rastlanmaktadır. Din psikolojisi açısından maneviyat kavramı, kutsallık ve bu yolda takınılan tutum olarak tanımlanmaktadır (Kökalan, 2017). Örgütsel açıdan maneviyat ise kişinin iş yaşamı ve sosyal yaşamındaki değerlerin bütünleşmesini ve değerler toplamını ifade etmektedir (Milliman vd., 2003).

İşyeri maneviyatı, içsel motivasyon kaynaklarıyla beslenen bir aşkınlığın ifadesidir. Kavramın içeriğini amaç duygusu, anlamlılık, birliktelik ruhu ve kutsallık gibi çeşitli unsurlar beslemektedir. Örgütsel açıdan ise en genel anlamda örgüt amaçları doğrultusunda hareket eden çalışan için hem çalışma hem özel yaşamında olumlu tutum sergilemesini sağlayacak olumlu duygulara sahip olmasını ve bunu destekleyen bir çalışma ortamını ifade etmektedir (Sadykova & Tutar, 2014).

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmakta, performans analizi ve ortak kelime analizi tekniğiyle işyeri maneviyatının genel ve kavramsal yapısını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Performans analizi alanının temel özelliklerine yönelik betimlemelerde bulunurken, ortak kelime analizi tekniği ile kavramın ilişkilendirildiği hâkim konu ya da kavramların belirlenmesi, çalışılan konular arasındaki ilişkiler ya da araştırma alanındaki kavramın değişim süreci konusunda bilgi sağlanmaktadır (Bağış, 2021). Çalışmada ilk olarak performans analiziyle işyeri maneviyatı literatürünün genel özellikleri ortaya koyulacak; ardından makalelerin anahtar kelimeleri üzerinden dönemler itibariyle konuların nasıl bir seyir izlediği belirlenmeye çalışılacaktır.

3.1. Veri Setinin Oluşturulması

Veri setinin oluşturulması için Scopus veri tabanında makale başlığı üzerinden [“workplace spirituality” OR “organizational spirituality”] anahtar kelimeleriyle arama gerçekleştirilmiş ve 380 çalışmaya ulaşılmıştır.

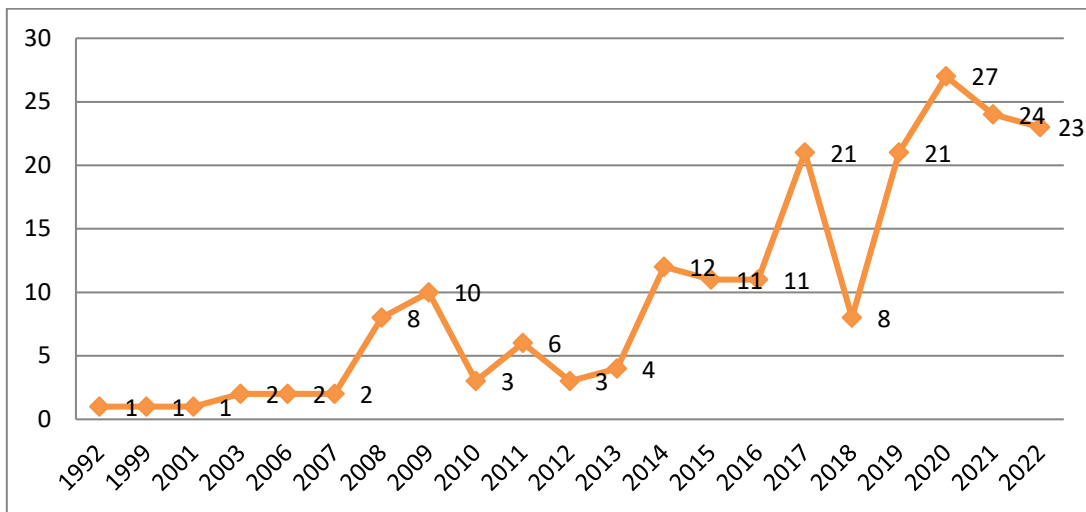
Araştırma “İşletme, Yönetim ve Muhasebe” alanında, İngilizce dilinde yayımlanan makaleleri kapsamaktadır. Söz konusu kısıtlar ile 201 çalışma veri setine dâhil edilerek analize tabi tutulmuştur.

4. Bulgular

4.1. İşyeri Maneviyatı/Örgütsel Maneviyat Literatürünün Genel Özellikleri

İşyeri maneviyatı/Örgütsel maneviyat konusunda ulaşılan makaleler yıllara göre değerlendirildiğinde, yayın sayısının dalgalı bir seyir izlediği, fakat son yıllarda hızla gelişme gösterdiği yorumunu yapmak mümkündür. Şekil 1’de kavrama ilişkin yıllar itibariyle yayımlanan makale sayısı gösterilmektedir.

Şekil 1: Yıllar İtibariyle İşyeri Maneviyatıyla İlgili Yayın Sayısı (N= 201)

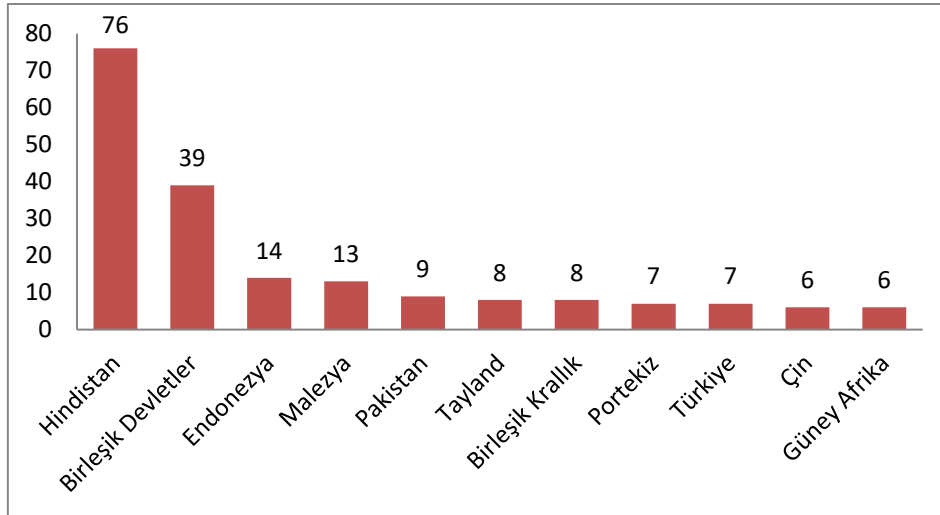


Kaynak: Scopus

Şekil 1’de, işyeri maneviyatı konusunda yıllar itibariyle yayın sayısının arttığı; özellikle son yıllarda işyeri maneviyatı kavramına ilginin yoğunlaştığı görülmektedir.

Veri setindeki makaleler, toplam 37 ülkeden gelmektedir. Birden fazla çalışma ile alana katkı sağlayan 24 ülke bulunmaktadır. Şekil 2’de alana en çok katkı sağlayan 11 ülke gösterilmektedir.

Şekil 2: İşyeri Maneviyatı Literatürüne Katkı Sağlayan Ülkeler



Kaynak: Scopus

Veri setinde bulunan 201 çalışmaya diğer ülkelerden oldukça yüksek bir farkla Hindistan’ın (N= 76) katkı sağladığı görülmektedir. Şekil 2’de gösterilmeyen 26 ülke en fazla 5 yayın ile literatüre katkı sağlamıştır.

4.2. İşyeri Maneviyatı Literatürünün Kavramsal Yapısı

İşyeri Maneviyatı/Örgütsel maneviyat konusunda ele alınan 201 çalışmanın anahtar kelimeleri incelenmiştir. Aynı anlama gelen, fakat farklı yazılışlara sahip anahtar kelimeler tespit edilerek alanla en fazla ilişkilendirilen konular belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 2’de söz konusu anahtar kelimeler ve kullanım sayıları gösterilmektedir.

Tabloyu hazırlarken anahtar kelimelerin en az 5 kez kullanılması eşik değer olarak belirlenmiştir. [“workplace spirituality”, “spirituality”, “organizational spirituality”, “workplace”] anahtar kelimeleri kavramın kendisini ifade ettiği için hariç tutulmuştur. Ayrıca, doğrudan örgütsel davranış alanını ifade etmeyen anahtar kelimeler değerlendirmeye alınmamıştır. (Eşik değer= 5)

Tablo 2: İşyeri Maneviyatının Kavramsal Yapısı

Sıra No	Anahtar Kelime	N
1	İş Tatmini	26
2	Adanmışlık	15
3	Örgütsel Bağlılık; Anlamli Çalışma	13

4	İyi Oluş/Refah; Örgütsel Performans	12
5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Etik	11
6	Manevi Liderlik	10
7	Topluluk Duygusu; Liderlik	8
8	Değerler; Güven	7
9	Yenilikçi İş Davranışı; Farkındalık	6
10	Dönüşümcü Liderlik; Örgüt Kültürü	5

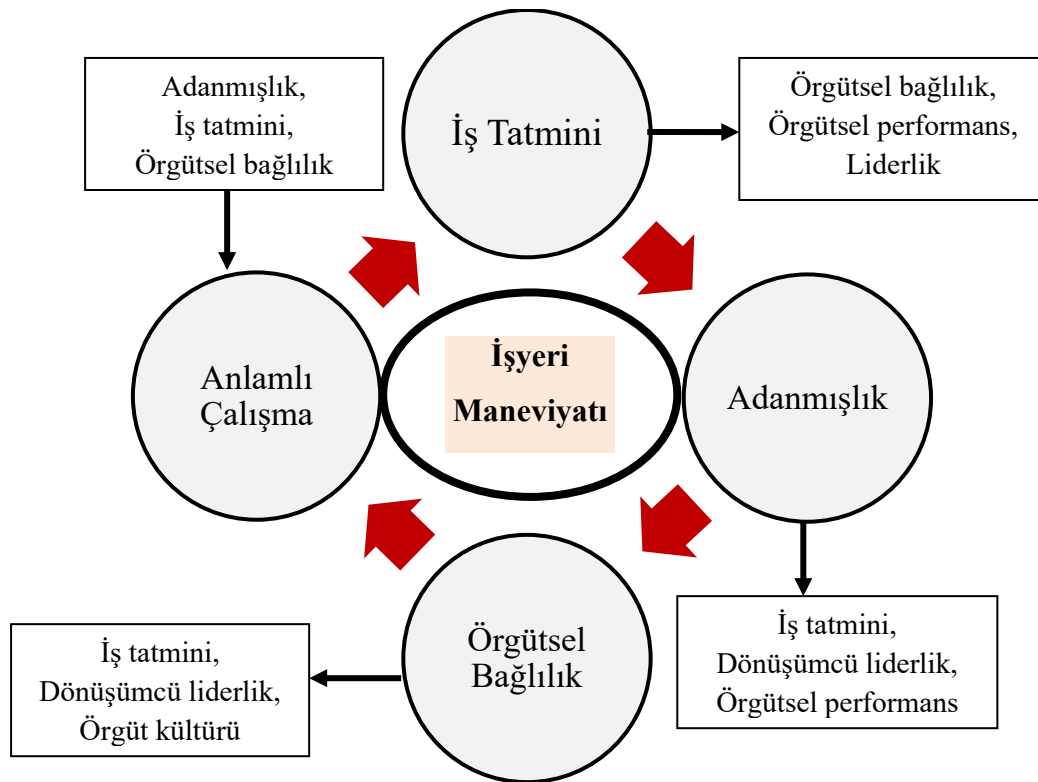
Kaynak: Scopus

Tablo 2'ye göre iş tatmini (N= 26) işyeri maneviyatıyla en fazla ilişkilendirilen konudur. İş tatmini adanmışlık (N= 15), örgütsel bağlılık (N= 13) ve anlamlı çalışma (N= 13), iyi oluş/refah (N= 12) ve örgütsel performans (N= 12) konuları takip etmektedir.

4.2.1. İşyeri Maneviyatının Kavramsal Yapısı Üzerine Genel Bir Değerlendirme

İşyeri maneviyatı literatürünün en fazla ilişkilendirildiği ilk üç sıradaki dört konuda (iş tatmini, adanmışlık, örgütsel bağlılık ve anlamlı çalışma) en fazla kullanılan anahtar kelimeler Scopus veri tabanı üzerinde işyeri maneviyatı çalışma kısıtları (İşletme, yönetim ve muhasebe; makale; İngilizce) dâhilinde taranmış ve konuların araştırılmasında en fazla kullanılan ilk üç anahtar kelime üzerinden aşağıdaki Şekil 3 elde edilmiştir.

Şekil 3: En Fazla İlişkili Anahtar Kelimeler Üzerinden Kavramsal Yapı



İşyeri maneviyatıyla en fazla ilişkilendirilen iş tatmini konusu, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve liderlik; adanmışlık kavramı, iş tatmini, dönüşümcü liderlik ve performans; örgütsel bağlılık ise iş tatmini, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü konularıyla çalışılmıştır. Ardından gelen anlamlı çalışma en fazla adanmışlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularıyla ele alınmıştır. İş tatmini konusunun birçok değişkenle en fazla ilişkilendirilen konu olduğu görülmektedir.

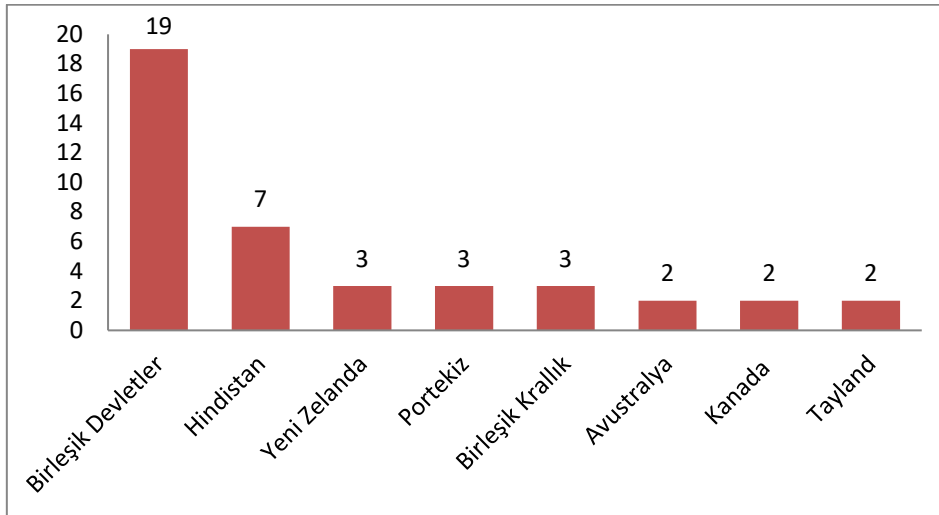
4.3. İşyeri Maneviyatının Kavramsal Yapı Açısından Gelişim Süreci

İşyeri maneviyatı konusunda yıllar içerisinde yayımlanan çalışmalarını artış hızlarına göre üç döneme ayırmak mümkündür. İlk dönem çalışmalar 1992-2013; ikinci dönem çalışmalar 2014-2018; üçüncü dönem çalışmaları ise 2019-2022 yıllarını kapsamaktadır.

4.3.1. İlk Dönemde (1992-2013) Yayımlanan Çalışmalara Genel Bakış

İlk dönemi kapsayan 12 yılda toplam 43 çalışma yayımlanmıştır. 8'i 1'den fazla yayınla olmak üzere, alana 15 ülke katkı sağlamaktadır. Şekil 4'te söz konusu ülkeler ve yayın sayıları gösterilmektedir.

Şekil 4: İlk Dönem Çalışmalara Katkı Sağlayan Ülkeler ve Yayın Sayıları



Kaynak: Scopus

İlk dönem çalışmalarda Birleşik Devletlerin (N= 19) etkisinin hâkim olduğu görülmektedir.

İşyeri maneviyatıyla ilgili 1992-2013 döneminde yayımlanan çalışmaların kavramsal yapısını yorumlayabilmek için en fazla ilişkilendirildiği konular anahtar kelimeler üzerinden Tablo 3'teki gibi belirlenmiştir. (Eşik Değer= 3)

Tablo 3: İlk Dönem (1992-2013) Çalışmaların Kavramsal Yapısı

Sıra No	Anahtar Kelimeler	N
1	İş Tatmini; Etik; Çalışan Tutumları	5
2	İnançlar; Değerler	4
3	Örgüt Kültürü; Çalışan Davranışı	3

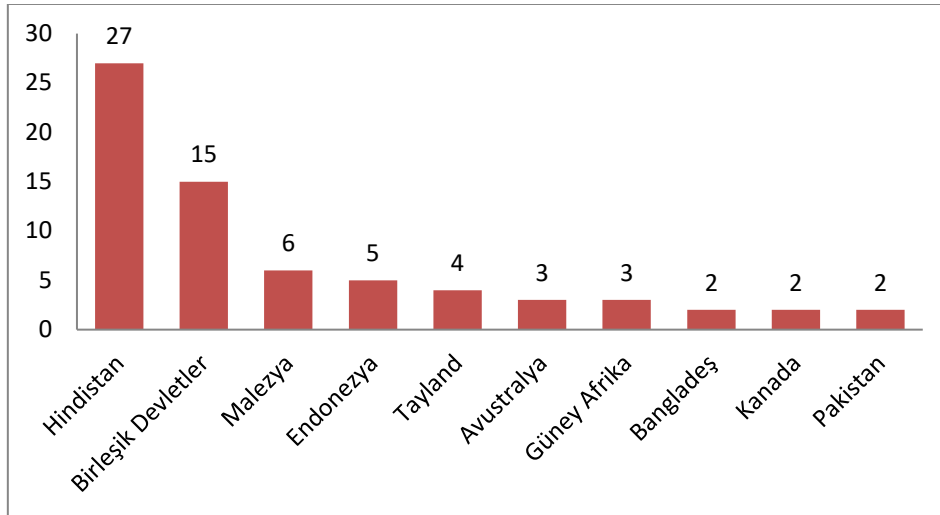
Kaynak: Scopus

İlk dönem çalışmalarda az sayıda yayına rastlanmakta ve ilişkilendirilmiş konular sınırlı sayıda kalmaktadır.

4.3.2. İkinci Dönemde (2014-2018) Yayımlanan Çalışmalara Genel Bakış

İkinci dönemi (2014-2018) kapsayan 5 yılda toplam 63 çalışma yayımlanmıştır. Alana toplam 19 ülke katkı sağlarken, 10 ülkede birden fazla yayına rastlanmaktadır. Şekil 5'te alana en çok katkı sağlayan ülkeler gösterilmektedir.

Şekil 5: İkinci Dönem Çalışmalara Katkı Sağlayan Ülkeler ve Yayın Sayıları



Kaynak: Scopus

İkinci dönem çalışmalarda alana yapılan katkının gelişmeye başladığı görülmektedir. Alana katkı sağlayan ülkeler açısından ise Hindistan'ın (N= 27) yükselişe geçtiği görülmektedir.

İkinci dönem çalışmaların kavramsal yapısını belirleyebilmek adına kavramın en çok ilişkilendirildiği anahtar kelimeler Tablo 4'te gösterilmektedir. (Eşik değer= 3)

Tablo 4: İkinci Dönem (2014-2018) Çalışmaların Kavramsal Yapısı

Sıra No	Anahtar Kelime	N
1	Anlamlı Çalışma	7
2	İş Tatmini	6
3	Örgütsel Bağlılık	5
4	Topluluk Duygusu	4
5	İyi Oluş/Refah; Manevi Liderlik; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Güven; Örgüt Performansı; Motivasyon; Liderlik	3

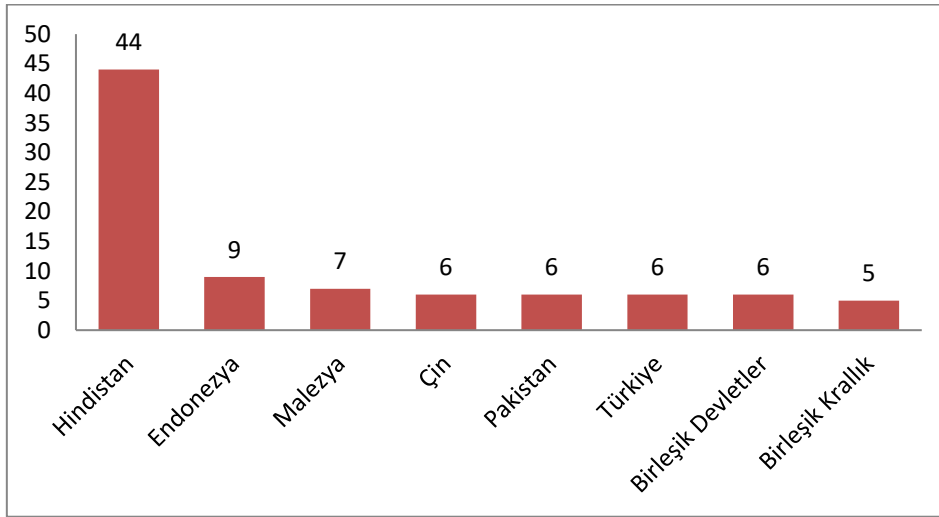
Kaynak: Scopus

İkinci dönem (2014-2018) çalışmalarda kavramsal açıdan alanın gelişmeye başladığı görülmektedir. İşyeri maneviyatı/Örgütsel maneviyat konusu anlamlı çalışma ve örgütsel bağlılık başta olmak üzere bu dönemde yeni kavramlarla ilişkilendirilmektedir.

4.3.3. Üçüncü Dönemde (2019-2022) Yayımlanan Çalışmalara Genel Bakış

Üçüncü dönemi yansıtan 4 yıllık süreçte işyeri maneviyatıyla ilgili toplam 95 çalışma yayımlanmıştır. Söz konusu yayınlara katkı sağlayan 28 ülke bulunmaktadır. Şekil 6’da alana en fazla katkı sağlayan ülkeler ve yayın sayıları gösterilmektedir.

Şekil 6: Üçüncü Dönem Çalışmalara Katkı Sağlayan Ülkeler ve Yayın Sayıları



Kaynak: Scopus

Alanda yayın yapan ülkeler ve yayın sayılarına baktığımızda Hindistan’ın (N= 44) büyük bir farkla ilk sırada olduğu görülmektedir. Ayrıca Endonezya (N= 9) ve Malezya’nın (N= 7) yayın sayıları açısından gelişme gösterdiği görülmektedir.

Şekilde dikkat çekici olan unsurlardan bir diğeri ise Birleşik Devletlerin yayın sayısındaki gerilemedir. Son dönemde Asya ülkelerinde işyeri maneviyatı konusunda çalışmalar artarken,

kavramın literatüre kazandırıldığı Birleşik Devletlerde yapılan çalışma sayısında azalış olduğu görülmektedir.

Üçüncü dönem çalışmaların kavramsal yapısı hakkında yorum yapabilmek için söz konusu yayınların anahtar kelimeleri incelenmiştir. Tablo 5’te ilişkili anahtar kelimeler gösterilmektedir. (Eşik Değer= 3)

Tablo 5: Üçüncü Dönem (2019-2022) Çalışmaların Kavramsal Yapısı

Sıra No	Anahtar Kelime	N
1	İş Tatmini	15
2	Adanmışlık	11
3	İyi oluş/Refah; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Performans	9
4	Örgütsel Bağlılık; Anlamli Çalışma; Manevi Liderlik	7
5	Topluluk Duygusu	5
6	Dönüşümcü Liderlik; Yenilikçi İş Davranışı; Liderlik	4
7	Etik Liderlik; Stres	3

Kaynak: Scopus

Üçüncü dönemin kavramsal yapısına baktığımızda işyeri maneviyatının iş tatmini (N= 15) ile ilişkilendirilmesinde artış olduğu görülmektedir. Bu dönemde, bireysel rol performansı ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan, enerji, coşku ve odaklanmış çabayı içeren bir kavram (Saks, 2006) olarak adanmışlık kavramı öne çıkmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada, soyut bir ifade olan maneviyat kavramının örgütsel değişkenlerle işyerinde nasıl somut hale getirildiğinin örgütsel davranış yazınında izi sürülmüştür. İşyeri maneviyatının çalışanın içsel motivasyon kaynaklarıyla beslendiği literatürde belirtilmektedir. Örgütsel ilişkileri daraltan, zaman ve mekan sınırlarını aşan yeni çalışma şekillerinin örgüt yaşamında çokça yer etmeye başladığı günümüz şartlarında, maneviyat kavramının gelişmeye başladığı yapılan literatür taramasında görülmektedir.

Çalışmanın temel dayanağı, yeni çalışma şekillerinin örgütlerde maneviyat olgusuna duyulan ihtiyacı ya da gerekliliği tetiklemiş olma varsayımı üzerinedir. Örgütlerden uzaklaşan bir dönemde birliktelik, kutsallık ve kişinin hem sosyal hem çalışma yaşamında sahip olduğu değerlerin bütünleşmesine dayanan maneviyat kavramının gelişme göstermesi bir çelişki yaratmaktadır. Çalışma ile bu çelişkiye yorum getirmek amaçlanmıştır. Söz konusu cevabı aramak için işyeri maneviyatı alanının genel yapısı ve yıllar içerisinde nasıl bir seyir izlediği bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma için veri setine dâhil edilen 201 çalışmanın performans

analizi tekniği ile işyeri maneviyatının genel özellikleri ve anahtar kelimeler üzerinden kavramsal yapısına yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

İşyeri maneviyatı konusunun üç dönem halinde araştırıldığı çalışmada son dört yıllık dönemi kapsayan üçüncü dönemde alanın kayda değer bir gelişme gösterdiği görülmektedir. Dönemler itibariyle incelemeye değer bir diğer farklılık ise alana katkı sunan ülkelerin son dönemde ağırlıklı olarak Asya ülkelerinden oluşmasıdır.

Literatürde işyeri maneviyatı kavramının Birleşik Devletler menşeli olduğu ifade edilmektedir. İlk dönem çalışmalarda söz konusu durum çalışmalara yansırken, ikinci dönemde Hindistan'ın yükselişi ve son dönemde Birleşik Devletlerin alana sunduğu katkının kayda değer bir şekilde azaldığı görülmektedir.

İşyeri maneviyatının kavramsal açıdan incelenmesinde ise son dönemde yeni değişkenler ile alanın incelenmeye ve gelişmeye başladığı görülmektedir. Anahtar kelimeler üzerinden yaptığımız değerlendirme bize işyeri maneviyatının öncülleri ya da ardılları konusunda bilgi vermemekte; ancak alanın ilişkilendirildiği konular üzerinden kavramı yorumlama fırsatı vermektedir. Kavramsal yapı açısından üç dönemin de en temel özelliği, iş tatmini konusunun işyeri maneviyatıyla ilişkilendirilmiş olmasıdır.

İş tatmininin örgütlere pozitif yansımalarına yönelik literatürde çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. İşyeri maneviyatı açısından ise alanda yapılan çalışmaların en başından beri maneviyat ve iş tatmini konusunun çokça ilişkilendirilmesi, kavramla ilgili önemli bir etki yarattığı yorumunu yapmaya fırsat tanımaktadır. Kavramsal yapı incelemesinde önemli bir diğer sonuç, son dönem çalışmalarda anlamlı çalışma değişkeniyle kavramın ele alınma sıklığında yaşanan artıştır.

Anlamlı çalışma kavramı, içerisinde bir amaç duygusu, kutsallık, aşkınlık barındıran ve çalışanın algısına yönelik bir kavramdır. Maneviyat, çalışanın kendi değerleri ve örgüt değerlerinin yarattığı sinerji ile açığa çıkmaktadır; çalışanın kendi değerleri ise çalışmaya yüklediği anlamı şekillendirmektedir.

İşyeri maneviyatının kavramsal yapısını şekillendiren temel anahtar kelimeler çalışmada belirlenmiştir. İş tatmini, adanmışlık, örgütsel bağlılık ve anlamlı çalışma, işyeri maneviyatı kavramının en fazla ilişkilendirildiği dört konudur. Söz konusu kavramlar üzerinden işyeri maneviyatı literatürüne daha geniş perspektifte yaklaşmaya kapı aralaması açısından en fazla ilişkilendirilen konular üzerinden bir kavram analizi gerçekleştirilmiştir.

İşyeri maneviyatıyla en fazla ilişkilendirilen dört kavramın (iş tatmini, adanmışlık, örgütsel bağlılık, anlamlı çalışma) en fazla birlikte ele alındığı konuların tespiti için Scopus veri tabanı üzerinde ilgili çalışmalara ulaşılmış ve anahtar kelimeler üzerinden söz konusu çalışmalar incelemeye tabi

tutulmuştur. İnceleme sonucunda görülen en dikkat çekici sonuç, iş tatmini kavramı dışındaki diğer üç konunun en fazla incelendiği değişkenin yine “iş tatmini” olmasıdır. İş tatmini işyeri maneviyatıyla doğrudan ilişkilendirilmiş olmasının yanı sıra, birlikte ele alınan diğer kavramların da en fazla ilişkili olduğu konudur. Bu durum, işyeri maneviyatı ile iş tatmini ilişkisine yönelik yorumları daha da güçlendirmektedir.

Kavramların birlikte ele alındığı konular açısından sergilenen benzerlik, işyeri maneviyatının ilişkili olabileceği konuların birbirini desteklediği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca kavramsal analizlerde liderlik konusunun sıkça kullanıldığı görülmektedir. İşyeri maneviyatı alanının kavramsal yapısına yönelik analizde manevi liderlik ve dönüşümcü liderlik değişkenleri son dönemde sıklıkla kullanılmaktadır.

Örgüt kültürü konusunun işyeri maneviyatı ile birlikte ele alınma sıklığı nadirdir. Örgüt kültürünün yönetim literatüründe önemli derecede etkili olması ve birçok konuyla ilgisi göz önüne alındığında, işyeri maneviyatıyla ilişkilendirilmesi üzerine literatürde boşluk olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün çalışanın algısını etkileyebilecek önemli bir unsur olduğu üzerine literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Buna dayanarak, işyeri maneviyatı ve örgüt kültürünün ilişkisine yönelik çalışmalarla alanın desteklenmesi, yönetim literatürüne katkı sağlayabileceği gibi, alanın yeni kavramlarla araştırılarak daha iyi anlaşılmasına imkân tanıyabilir.

Kaynakça

- Ashmos, D. P., and Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 249-262.
- Bağış, M. (2021). Bibliyometrik araştırmalarda kullanılan başlıca analiz teknikleri, içinde bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz (Edt. Oğuzhan Öztürk & Gökhan Gürler), Ankara: Nobel Bilimsel Akademi.
- Barrero, J.M., Bloom, N. and Steven, J.D. (2021). Survey of working arrangements and attitudes december 2021 updates. WFH Research. https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2021/12/WFHResearch_updates_December2021.pdf
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. Stanford Institute for Economic Policy Research. <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gotsis, G. and Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach, *Journal of Business Ethics*, 78(4), 575 – 600.

- Gupta, M., Kumar, V., and Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- ILO (2022). Report: Digitalization and employment a review. [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_854353/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_854353/lang-en/index.htm)
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., and Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465-480.
- Kökalan, Ö. (2017). İşyeri Maneviyatının Örgütsel Güven ve İşe Karşı Yabancılaşma Üzerinde Etkileri, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 37-51.
- Microsoft WTI (2022). Great expectations: Making hybrid work work. Microsoft WorkLab: Work Trend Index 2022 <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2022/04/Microsoft-New-Future-of-Work-Report-2022.pdf>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., and Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., and Oliveira, M. (2008). Eupsychia revisited: The role of spiritual leaders. *Journal of Humanistic Psychology*, 48(2), 165-195.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). İşyeri maneviyatı ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Sayıştay Dergisi*, 93, 43-65.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Teevan, J., Baym, N., Butler, J., Hecht, B., Jaffe, S., Nowak, K., Sellen, A., and Yang, L. (Eds.). Microsoft New Future of Work Report 2022. Microsoft Research Tech Report MSR-TR-2022-3 <https://aka.ms/nfw2022>

DİJİTAL ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ¹

Doktora Öğrencisi Serap DEMİRLER

Manisa Celal Bayar Üniversitesi demirlers@yahoo.com

Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi lale.oral@cbu.edu.tr

Özet

Dijital teknolojilerin örgüt yaşamına doğru şekilde uygulanması, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilir başarı için kritik bir öneme sahiptir. Dijital teknolojilerin etkisi ve geleneksel örgüt kültürü değerlerinin sentezlenmesiyle ortaya çıkan dijital bir örgüt kültürü, dijital dönüşüm süreçlerinin başarıyla gerçekleşmesi noktasında önemlidir. Ancak örgüt kültürüyle ilgili yönetim literatürünü incelediğimizde, dijital dönüşüm süreçleriyle uyumlu bir dijital örgüt kültürünün boyutlarına dair sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmakta ve yapılandırılmış bir içerik olmadığı görülmektedir. Bu sebeple, literatürdeki çalışmalardan yola çıkılarak dijital örgüt kültürü niteliklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla anahtar kelimeler ile veri tabanları üzerinden sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür incelemesi sonucunda dijital örgüt kültürü kavramının yedi boyutla ifade edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Örgüt Kültürü, Dijital Örgüt Kültürü Boyutları, Dijital ve Örgüt Kültürü

1. Giriş

Teknoloji ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim literatürde uzun zamandır ilgi gören bir konudur. Bununla birlikte bugün ileri dijital teknolojiler sayesinde işletme süreçleri daha önce benzeri görülmemiş bir dönemi yaşamaktadır. Bu durum, teknoloji doğrultusunda şekillenen işletme süreçleri ile uyumlu bir örgüt kültürüne duyulan ihtiyacı daha da hissedilir kılmaktadır.

Teknoloji ve kültür etkileşimi konusunda yapılan çalışmalara baktığımızda bilgi iletişim teknolojilerinin bilgi paylaşımına, işletmelerin inovasyon yeteneğine ve dijital teknolojilerin işletmeye yerleştirilmesinde teknoloji kabulünün etkisine yönelik araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Dijital teknolojilerin işletme süreçlerinde belirleyici rolü, dijital dönüşüm süreçlerinde bilgi iletişim sistemlerinin rolüne yönelik çalışmaların da artmasına neden olmaktadır (Abbasi, vd. 2015; Adeinat ve Abdulfatah, 2019; Borg ve Hedlund, 2020; Burchardt ve Maisch, 2019; Chanias

¹ Bu çalışma, Lale ORAL ATAÇ danışmanlığında, Serap DEMİRLER tarafından yürütülmekte olan doktora tezinden hazırlanmıştır.

vd., 2018; Chatterjee vd, 2021; Hendrato vd., 2020; Hie, 2019; Holmkvist ve Svenson, 2014; Isensee vd., 2020; Lam vd., 2021; Lee vd., 2016; Tarhini vd., 2017).

Kültür tarihselliğın bir tezahürü olması dolayısıyla uzun süreçlerle ilişkili bir olgudur. Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişmelerin örgüt kültürünü aynı hızda değiştirmesi mümkün değildir. Ancak örgüt kültürüne anlam katan bazı çalışan çıktılarında bu dış etkileri gözlemlemek mümkündür. Örneğın bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin çalışan motivasyonuna, iş tatminine, performansına, çalışanların stres düzeyine etki ettiğine dair çalışmalara literatürde rastlanmaktadır (Varışlı, 2021; Seyrek ve Kavak, 2016; Rangarajan vd., 2005; Golden vd., 2008). Ayrıca dijital veriler, örgüt üyelerinin birbirleriyle sürekli olarak bağlantıda kalmalarına imkân vermekte, örgütsel işleyişi kolaylaştırmakta ve teknik ya da sosyal verilerin tekrar tekrar üretilmesine yardım etmektedir (Leonardi ve Treem, 2020). Dijital araçların yarattığı yüksek oranda verinin örgütsel eylemleri nasıl kolaylaştırdığına yönelik yine literatürde çalışmalar mevcuttur (Zuboff, 2019).

Kullanılan yeni araç ve yöntemler, insanların sosyal ilişkilerini değiştirmekte, yeni anlayış ve değerlerin yerleşmesine yol açmaktadır (Burchardt ve Maisch, 2019). İşte dijital alandaki iş faaliyetlerinin organizasyonu ile ilgili olarak işletme çalışanları tarafınca paylaşılan ortak anlayış, inançlar ve değerler kümesi dijital örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Zhen vd., 2021). Yapılan çalışmalarda dijital bir örgüt kültürü, dijital dönüşüm sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak ifade edilmektedir (Muller vd., 2019). Dijital örgüt kültürü, sürdürülebilir iş başarısını hedeflemek için dijital teknoloji kullanımını destekleyen ve onaylayan kültürü tanımlamaktadır (Rudita ve Sinaga, 2017).

Yukarıda vurgulanan önemine rağmen yapılan bazı araştırmalar, birçok şirketin dijital kültür eksikliği ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir (Hartl ve Hess, 2017; Vey vd., 2017). Çünkü dijital süreçlerin akışkan doğası, geleneksel örgüt kültürünün yapılaşmış değerleriyle çelişmektedir. Bunun sonucunda, dijital etkilerin yoğun olduğu örgüt süreçlerinde eski ve yeni değerlerin sentezlenmesi de zaman almakta ve bu durum sınırları çizilmiş bir dijital örgüt kültürü tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır.

Bu çalışmada, dijital örgüt kültürünü karakterize eden boyutlara ilişkin literatürde henüz bir fikir birliği bulunmayışından yola çıkılarak, konu hakkında sistematik literatür taraması gerçekleştirilmek ve dijital örgüt kültürünün boyutlarını belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırma iki açıdan önem arz etmektedir. Öncelikle dijital örgüt kültürünün kavramsal yapısının belirginleşmesi, olgunun işletmeler açısından daha kolay anlaşılır hale gelmesini sağlayacaktır. İkinci olarak, böylelikle dijital örgüt kültürünün ölçülmesi ve ilgili diğer değişkenlerle farklı araştırma tasarımlarının ortaya konması mümkün hale gelecektir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, dijital örgüt kültürü kavramını oluşturan boyutları ortaya koyabilmek amacıyla sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiş ve ulaşılan makaleler çalışma amacı doğrultusunda incelenmiştir.

Dijital örgüt kültürü kavramını, geleneksel örgüt kültürü değerleri ve teknoloji/dijital ilişkisini ele alan çalışmalardan farklı olarak daha spesifik boyutta ortaya koyabilmek amacıyla “dijital örgüt kültürü” ifadesi literatür taramasının temel anahtar kelimesidir. Bu doğrultuda Scopus veri tabanında “digital organizational culture” ve “digital corporate culture” anahtar kelimeleriyle İngilizce dilinde ve makale başlığı üzerinden arama gerçekleştirilmiştir.

Anahtar kelimelerle yapılan arama sonucunda 8 çalışmaya ulaşılmış ve bunlardan 7 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Daha sonra, yine “digital organizational culture”, “digital corporate culture” ve “digital culture report” anahtar kelimeleriyle Google Scholar üzerinden arama yapılarak amaçlanan içerik kriterleri bağlamında daha önce ulaşılan 7 çalışmadan farklı 8 çalışmaya daha ulaşılmıştır.

Elde edilen 15 çalışma belirlenen amaç doğrultusunda incelenmiş ve söz konusu çalışmaların kaynakçalarından faydalanılarak çarpazlama yöntemiyle 6 çalışma daha veri setine dâhil edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 21 çalışma dijital örgüt kültürü ifadesini kavramsallaştıracak boyutları ortaya koyabilmek amacıyla incelemeye tabi tutulmuştur.

3. Bulgular

3.1. Dijital Örgüt Kültürü Boyutları

Veri setine dâhil edilen 21 çalışma içerik analizine tabi tutularak dijital örgüt kültürünü ifade etmek için kullanılan boyutlar tespit edilmiştir. Tablo 1, veri setindeki çalışmaların gruplanmasıyla oluşan dijital örgüt kültürü boyutlarını göstermektedir.

Tablo 1: Dijital Örgüt Kültürü Boyutları

Boyutlar	Referans Çalışma	Açıklaması	N
Liderlik ve Örgüt Yapısı	Kane vd. (2016), Microsoft (2017), Capgemini Consultation (2017), Duerr vd. (2018), Jantti & Hyvarien (2018), Nesta (2019), Harlt (2019), Burchardt & Maisch (2019), Sieber (2019), Wordragen & Tischlinger (2020), Ahlquist & Birgisdóttir (2020), Saputra & Saputra (2020), Trushkina vd. (2020), Weritz vd. (2020), Zhen vd. (2021), Teguh vd. (2022)	Dijital teknolojilerle değer yaratma sürecini doğru şekilde yönetebilecek yetkinlikte liderlik ve karar süreçlerini hızlandıracak ve kolaylaştıracak yapı.	16
Yenilikçilik Deneyimleme ve Riski Kabullenme	Kane vd. (2016), Capgemini Consultation (2017), Duerr vd. (2018), Burchardt ve Maisch (2019), Nesta (2019), Harlt (2019), Remdisch & Petzel (2019), Sieber (2019), Caro vd. (2020), Ahlquist & Birgisdóttir (2020), Trushkina vd. (2020), Weritz vd. (2020), WEF (2021), Soule (2021), Zhen vd. (2021), Teguh vd. (2022)	Sürekli öğrenmeye dayalı yenilikçi, deneyime açık ve başarısızlıkları kabul eden, risk almaya cesaret edebilen çalışanlar.	16
Dijital Zihniyet ve Yetenekler	Kane vd. (2016), Microsoft (2017), Capgemini Consultation (2017), Duerr vd. (2018), Jantti & Hyvarien (2018), Harlt (2019), Trushkina vd. (2020), Caro vd. (2020), Saputra & Saputra (2020), Weritz vd. (2020), Soule (2021), Zhen vd. (2021), Teguh vd. (2022)	Teknolojiyi doğru kullanabilme yeteneği ve değer yaratabilmek için teknolojinin fırsatlarından yararlanabilme zihniyeti.	13
İşbirliği ve Katılım	Capgemini Consultation (2017), Duerr vd. (2018), Nesta (2019), Harlt (2019), Burchardt & Maisch (2019), Sieber (2019), Wordragen & Tischlinger (2019), Caro vd. (2020), Trushkina vd. (2020), Weritz vd. (2020), Soule (2021), Zhen vd. (2021), Teguh vd. (2022)	Örgütün iç ve dış çevresindeki paydaşlarla çeşitli platformlar yardımıyla işbirliği ve ortaklık.	13
Çeviklik ve Esneklik	Capgemini ve Consultation (2017), Harlt & Hess (2017), Duerr vd. (2018), Harlt (2019), Burchardt & Maisch (2019), Sieber (2019), Remdisch & Petzel (2019), Ahlquist & Birgisdóttir (2020),	Veri akışlarının hızına doğru tepkileri verebilmek için uyumlu, esnek ve hızlı harekete geçebilen çalışan ve örgüt işleyişi.	11

	Weritz vd. (2020), Soule (2021), Teguh vd. (2022)		
Müşteri Merkezlilik	Capgemini Consultation (2017), Duerr vd. (2018), Nesta (2019), Harlt (2019), Remdisch & Petzel (2019), Sieber (2019), Ahlquist & Birgisdóttir (2020), Trushkina vd. (2020), Weritz vd. (2020), WEF (2021), Teguh vd. (2022)	Müşteri istek ve taleplerine cevap verme ve müşterilerle birlikte yaratma.	11
Veri Odaklılık	Microsoft (2017), Capgemini Consultation (2017), Duerr vd. (2018), Nesta (2019), Weritz vd. (2020), WEF (2021), Soule (2021), Teguh vd. (2022)	Gerçek zamanlı karar verebilmek için örgüt süreçlerinin dijital araçlarla elde edilecek verilere dayalı yürütülmesi.	8

Liderlik ve Örgüt Yapısı: Dijital örgüt kültürü için doğru zihniyet ve davranış değişikliğinin yaratılması önemli bir konudur. Söz konusu değişikliği örgütlerde sağlayacak olan, liderin belirleyici rolü olacaktır. Dijital liderliği tanımlayan temel unsurlar, inovatif ve hızlı olması, takım odaklı ve işbirliğine dayalı yaklaşım sergilemesi; dijital süreçlere karşı kişisel yetkinliği ve yeni yöntem ve araçları uygulama becerisine sahip olması şeklinde ifade edilmektedir (Oberer ve Erkollar, 2018). Dijital süreçlerin yoğun olduğu iş ekosistemlerinin temel karakteristiği olan belirsizlik ve dinamizm karşısında âdemi merkeziyetçi, işbirlikçi ekip çalışması, yatay iletişim ve güçlendirilmiş çalışanlarla tanımlanacak örgüt yapılarının uygun olduğu ifade edilmektedir (Kiefer vd., 2021).

Yenilikçilik, Deneyimleme ve Riski Kabulme: Yenilikçi bakış açısına sahip bir dijital örgüt kültürü, sürekli öğrenmeyi ve denemeyi esas almaktadır. Yeni deneyimlere açık, denemekten korkmayan ve sürekli iyileştirme çerçevesinde hareket edilen bir kültür yapısıdır (Duer vd., 2018). Yenilikçi davranışları ve risk almayı destekleyen dijital örgüt kültürü, müşteri yolculuğuna odaklanırken müşterilere, piyasaya ve değer yaratması açısından işletmeyi doğru çözümlere götürecek seçenekleri ortaya koymaktadır (Rogers, 2020). Müşterilerin yaşadığı deneyimler örgütle etkileşimi artırırken, müşteri süreçlerini iyileştirmeye ve daha başarılı müşteri deneyimi yaşamaya imkân yaratmaktadır.

Dijital Zihniyet ve Yetenekler: Dijital zihniyet, dijital teknolojilerle işbirliği yapabilme yeteneğidir. Dijital zihniyet ifadesi, teknolojinin avantajlarını doğru tanımak ve kişinin dijital teknolojiler aracılığıyla değer yaratma yollarını keşfetmesini ifade etmek için kullanılmaktadır (Benke, 2013).

İşletmenin dijital araçlarını kullanarak örgütün iç ve dış paydaşları için değer yaratılması olarak ifade edilen dijital yetenekler kavramı, teknolojik yeterlilik açısından dijital alt yapıyı ifade eden yetenekler ve işgücünün dijital yetenekleri olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Dijital zihniyet ve dijital yetenek kavramları, dijital örgüt kültürünün zihniyetle başlayan ve davranışlarda betimlenen yapısı karşısında birbirini tamamlayan iki kavramdır.

İşbirliği ve Katılım: Dijital bir örgüt kültürü, birimler ve çalışanlar arasında şeffaf ve sürekli veri akışlarını gerektirmektedir. Dijital teknolojilerin iş ekosistemlerini genişleten, mekân ve zaman sınırlarını belirsizleştiren yapısı, karmaşık problemleri çözmek için hem örgüt içerisinde hem de faaliyet gösterilen ekosistem dâhilindeki tüm paydaşlarla işbirliğini ve karar süreçlerine tüm paydaşların katılımını gerektirmektedir (Soule, 2021).

Çeviklik ve Esneklik: Dijital bir örgüt kültürünün ihtiyacı olan çeviklik ve esneklik örgütsel açıdan teknoloji, yenilik ve öğrenme süreçleriyle karakterize edilmektedir. İşgücü açısından ise beceri ve yetkinliklerini geliştiren, daha hızlı ve yetkin şekilde yöntem, araç ve teknolojiler kullanarak etki yaratabilen çalışanları tanımlamaktadır (Heilmann vd., 2020). Teknolojide yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurabilecek, belirsiz piyasa koşullarında dijital teknolojilerin yardımıyla hızla konumlanabilecek örgüt ve işgücü yapısı çeviklik ve esneklik gerektirmektedir. Dijital örgüt kültürü de söz konusu koşullarda doğru hareket edebilmek için uygun koşulları destekleyici bir yapıdadır.

Müşteri Merkezilik: Dijital teknolojiler işletmelerin müşterileriyle hangi yollarla ve nasıl bağlantı kurarak değer yaratacaklarını belirtir. Rogers (2020), dijital gelişmelerle birlikte işletme ve müşteriler arasındaki ilişkinin dönüşüm geçirdiğini ifade etmektedir. Müşteriler artık işletme ürünlerini satın alan pasif bir tüketici değil, birbirleriyle, markalarla ve piyasalarla dinamik ağlarda bir araya gelerek etkilemiş giren ve süreçleri şekillendiren birer unsurdur (Rogers, 2020).

Veri Odaklılık: Dijital çağda veriler kuruluşların esneklik çabaları için önemlidir. Gerçek zamanlı veri akışları, hızla değişen koşullar karşısında örgütlerin hızlı tepki verme ve uyum sağlamalarına yardım edecektir. Gerçek zamanlı veri akışları doğru yerde konumlanabilmek noktasında yönlendirici olacaktır. İkinci olarak, yenilikçi ürün, hizmet ve çözümler ortaya koymak için verilerden yararlanılmaktadır (Needham, 2021). Dijital dünyada bırakılan dijital ayak izleri, taleplerin ve beklentilerin doğru takip edilebilmesinde hem kolaylaştırıcı hem de örgütlere yardımcı olmaktadır.

4. Tartışma

Teknolojide yaşanan gelişmeler her daim örgüt süreçlerini, işleyişi ve piyasa ilişkilerini etkilemiştir. Ancak dijitalleşme, örgütler açısından birçok alanda benzeri görülmemiş etkilere neden olmuştur. Söz konusu etkiler karşısında uygun yapıların belirlenerek örgüt süreçlerinde hayata geçirilmesi, belirsiz ve öngörülemez süreçler karşısında örgütlerin hareket kabiliyetlerini etkilemesi açısından önemlidir.

Dijitalleşmenin örgütsel ilişkilerde etkisini hissettirdiği alanlardan biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü ve teknoloji arasındaki determinist ilişki, örgütün varlığı için kritik öneme sahiptir. Çünkü örgüt kültürü, işletme başarısında önemli bir unsurdur. Dijitalleşmenin hızlı ve belirsiz doğasına uygun bir örgüt kültürü, geleneksel örgüt kültürü değerleriyle dijitalleşmenin niteliklerinin uyumlu hale gelmesini gerektirmektedir. Bunu sağlamak için örgütlere, geleneksel örgüt değerleri ve dijital gerçekliğin gerektirdiği değerlerin harmanlandığı bir dijital örgüt kültürünü inşa etmeleri önerilmektedir.

Söz konusu dijital örgüt kültürünün niteliklerini somutlaştırabilme amacıyla yürütülen çalışmada, çeşitli veri tabanlarında anahtar kelimeler üzerinden gerçekleştirilen literatür incelemesi sonucunda dijital örgüt kültürü içeriğiyle doğrudan ilişkili olduğu düşünülen 21 çalışmaya ulaşılmış ve söz konusu çalışmalar analize tabi tutulmuştur. Çalışmaların dijital örgüt kültürünün özellikleri konusunda hangi boyutları vurguladıkları dikkate alınarak dijital örgüt kültürü yedi boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır.

Literatür incelemesi sonucunda Liderlik ve Örgüt Yapısı ile Yenilikçilik, Deneyimleme ve Riski Kabulleme boyutlarına en fazla vurgu yapıldığı görülmektedir. Niteliklerin içeriklerine baktığımızda, ortaya koyulan her bir boyutun diğer boyutlarla ilişkili olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Çünkü sahip olunan örgüt kültürü değerleri, çalışanların tutum ve davranışlarıyla somutlaşmaktadır. Dijital örgüt kültürü de geleneksel örgüt kültürü değerlerinin yanında, dijital işleyişi zihinsel bir faaliyet olarak başlatan ve dijital araçlar yardımıyla örgüt için katma değer yaratabilecek her türlü faaliyetin işleyişine doğru ortamı yaratabilen örgüt araç, tutum, değer ve varsayımlarını ifade etmektedir. Ayrıca, dijitalleşmenin durağan olmayan yapısı, dijital örgüt kültürü değerlerinin yenilikçilik, örgüt yapısı ve uygun liderlik ile desteklenmesini gerekli kılmaktadır.

Kaynakça

- Abbasi, M.S., Tarhini, A., Elyas, T., and Shah, F. (2015). Impact of individualism and collectivism over the individual's technology acceptance behaviour: A multigroup analysis between Pakistan and Turkey. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(6), 747– 768.
- Adeinat, I. and Abdulfatah, F. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35-53.
- Ahlquist, J. and Birgisdóttir, S. D. (2020). Enhance the chance of successful digital transformation. Lund University School of Economics and Management Master Thesis.
- Benke, V. (2013). The digital mindset: A theoretical discussion. Aalborg University, Master Thesis.
- Borg, A. and Hedlund, H. (2020). Technology implementation and the role of organizational culture. Department of Business Studies Uppsala University, Bachelor's Thesis.
- Burchardt, C. and Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying agility and open innovation to drive the digital transformation. 29th CIRP Design 2019 (CIRP Design 2019) (112-117). Elsevier.
- Capgemini Consultation (2017). The digital culture challenge: Closing the employee leadership Gap. https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/12/dti_digitalculture_report.pdf
- Chanias, S., Myers, M. D. and Hess, T. (2018). Digital transformation strategy making in predigital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. and Vrontis, D. (2021). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03887-z>.
- Deurr, S., Holotiuk, F., Beimborn, D., Wagner, H, T., and Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. Proceedings from the 51st Hawaii International Conference on Systems Sciences. Retrieved from: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50529/1/paper0642.pdf>
- El Sawy, O.A., Amsinck, H., Kræmmergaard, P. and Vinther, A.L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly*, 15: 2. Executive.
- Golden, T.D., Veiga, J.F. and Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-

- face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412 – 1421.
- Hartl, E. and Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a delphi study. *Twenty-third Americas Conference on Information Systems*. Boston.
- Hartl, E. (2019). A characterization of culture change in the context of digital transformation. *Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems*, Cancun.
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. and Kultalahti, S. (2020). Agile HRM Practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291-1306.
- Hendrato, M., Subyantoro, A. and Wisnalmawati (2020). The effect of organizational culture and information technology on employee performance with employee satisfaction as a mediator in the electronic court system (E-court) in district court of Sleman, Yogyakarta. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 176, 242-246.
- Hie, B.P. (2019). Impact of transforming organizational culture and digital transformation governance toward digital maturity in Indonesian Banks. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 51-57.
- Holmkvist, S. and Svenson, L. (2014). The power of human-technology interaction: When new technology shifts the political landscape. University Of Gothenburg, School of Business, Economics And Law, Master Degree Project.
- Isensee, C., Tuteberg F. and Griese, K.A. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. Meet The Challenge Of Multichannel Digitization. Booz ve Company, Strategy, PwC, 1, 10.
- Jantti, M. and Hyvarinen, S. (2018). Exploring digital transformation and digital culture in service organization. *15th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*. IEEE.
- Kane, C.G., Palmer, D., Philips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2016). *Aligning the organization for its digital future research report*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kiefer, D., Van Dinther, C. and Spitzmüller, J. (2021). Digital innovation culture: A systematic literature review. *Wirtschaftsinformatik 2021 Proceedings* 4. <https://aisel.aisnet.org/wi2021/JDigitalInnovation16/Track16/4>

- Lam, L., Nguyen, P., Le, N. and Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal Of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7(66). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lee, J.C., Shiue, Y. C. and Chen, C.Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54(1), 462-474.
- Lee, J.C., Shiue, Y. C. and Chen, C.Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54(1), 462-474.
- Leonardi, P. M. and Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digization. *Digilization And Datafication*, 41(12), 1601–1625.
- Martinez-Caro, E., Navarro, J. G. and Ruiz, F. J. A. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting & Social Change*, 154.
- Microsoft (2017). Creating a culture of digital transformation. https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/digital_spreads_00950_MICROSOFT_DT%20Report_A4_COVER.PDF (Aralık, 2021).
- Muller, S.D., Obwegeser, N., Glud, J.V. and Johildarson, G. (2019). Digital innovation and organizational culture: The case of a Danish media company. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 31(2), Article 1.
- Needham, M. (2021). Data creation and replication will grow at a faster rate than installed storage capacity, According to the IDC Global DataSphere and Storage Sphere Forecasts. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47560321>
- Nesta (2019). Digital Culture 2019 Report. <https://media.nesta.org.uk/documents/Digital-Culture-2019.pdf>
- Oberer, B. and Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412.
- Rangarajan, D., Jones, E. and Chin, W. (2005). Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 345 – 354.

- Remdisch, S. and Petzel, T. (2019). Digital culture fit – Features of a sustainable digital culture. https://leadershipgarage.com/assets/downloads/201903_Innovation_Booklet_Excerpt_EN.pdf
- Rogers, D. (2020). Dijital dönüşümde oyunun kuralları. (Çev. İclal Büyükdevrim Özçelik). Optimistik Yayın Grubu. 1. Basım. İstanbul.
- Rudito, P. and Sinaga, M. F. (2017). Digital mastery, building digital leadership to win the era of disruption. Gramedia Pustaka Utama.
- Saputra, N. and Saputra, A.M. (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context. GATR Global Journal of Business Social Sciences Review, 8(4), 208-216. DOI:10.35609/gjbsr.2020.8.4(2)
- Seyrek, H.İ. ve Kavak, D. (2016). Bilgi teknolojisi çalışanlarının iş tatmini ile ilişkili faktörler. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(1), 13-27.
- Sieber, M.R. (2019). The role of organizational culture for information technology management in digitalization. Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2019), 805-819.
- Soule, D. (2021). Why culture is a critical component in your digital transformation. <https://www.copyright.com/wp-content/uploads/2021/05/Why-Culture-is-a-Critical-Component-in-Your-Digital-Transformation-Journey.pdf>
- Stoyanov, I. (2019). Opportunities and challenges for digital organizational culture construction. International Journal "Information Technologies & Knowledge", 13(2).
- Tarhini, A., Hone, K., Liu, X. and Tarhini, T. (2017). Examining the moderating effect of individual-level cultural values on users' acceptance of E-learning in developing countries: A structural equation modeling of an extended technology acceptance model. Interactive Learning Environments, 25(3), 306–328.
- Teguh, M.J., Noermijati Noermijati, N., Moko, W. and Rofiaty, R. (2022). Exploring Characteristics of Digital Organizational Culture in Post COVID-19: A Systematic Literature Review. Journal of International Conference Proceedings (JICP). 5(2): 38-51.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N. and Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. Virtual Economics, 3(1).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB) (Temmuz 2022). Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3885/Dijital-Internet-Mobil_Bankacilik_Istatistikleri-Haziran_2022.pdf

- WEF (World Economic Forum) (2021). Digital culture: The driving force of digital transformation. <https://www.weforum.org/reports/digital-culture-the-driving-force-of-digital-transformation>
- Weritz, P., Braojos, J. and Matute, J. (2020). Exploring the Antecedents of Digital Transformation: Dynamic Capabilities and Digital Culture Aspects to Achieve Digital Maturity. AMCIS 2020 Proceedings.
- Wordragen, B.V. and Tischlinger, D. (2019). What are the critical success factors of startups in the digital transformation?. Jönköping University Business Administration Master Degree Project.
- Varişlı, N. (2021). İşletmelerde bilgi teknolojileri kullanımının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi: kobiler üzerinde bir inceleme. İşletme Araştırmaları Dergisi. 13(1), 410-429.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S. and Schneider, C. (2017). Learning and Development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation. International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), 10(1), 22-32.
- Yang, C, Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L. and Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. European Journal of Information Systems, 23, 326-342.
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M. and Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. Sustainability, 13(720), 1-15.
- Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. London: Profile Books.

DUYGUSAL DENGESİZLİK VE İZLENİM YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN YETENEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ¹

Prof. Dr. Halis DEMİR

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, halis.demir@erdogan.edu.tr

Hacer DEMİR AKYÜZ

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, haker_demir19@erdogan.edu.tr

Arş. Gör. Abdullah DOĞAN

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, abduallah.dogan@erdogan.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, kolayda örnekleme yöntemi ile Rize ilinde bulunan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR) bünyesinde görev yapan 256 çalışandan elde edilen veriler kullanılarak, duygusal dengesizlik ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkide algılanan yeteneğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yürütülen regresyon analizleri sonucu elde edilen bulgular; duygusal dengesizliğin izlenim yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Araştırmanın diğer hipotezi olan algılanan yeteneğin düzenleyici etkisi incelendiğinde, algılanan yeteneğin yüksek olduğu durumlarda duygusal dengesizliğin, izlenim yönetimi boyutlarından niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan duygusal dengesizliğin, izlenim yönetimi boyutlarından işine sahip çıkmaya çalışma boyutu üzerindeki etkisinde algılanan yeteneğin herhangi bir düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Duygusal Dengesizlik, İzlenim Yönetimi, Algılanan Yetenek, Benlik Belirleme Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi*

1. Giriş

İzlenim yönetimi (İY), değer artırmak amacıyla, kişi ya da grup farkı gözetmeksizin diğerlerinin algılamalarını etkilemek için girişilen benlik güdümlü bir davranıştır (Abbas vd., 2019: 668). İnsanların arzulanan imajlar yaratmasına ve sosyal etkileşimlerdeki partnerlerden yararlar ortaya çıkarmasına yardım eden davranış ve süreçlerle ilgili olan (Ren vd., 2015: 17) İY’de insanlar, diğerlerinin onlar hakkında sahip olduğu algıyı etkilemenin bir çabasıyla bu davranışa katılırlar (Bolino vd., 2006: 281). İY üzerine daha önce yapılan araştırmalar, İY taktiklerinin daha iyi bir

¹ Bu çalışma Hacer DEMİR AKYÜZ’ün 15.08.2022 savunma tarihli Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı’nda hazırlanmış olduğu aynı adlı yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

performans değerlemesine yol açtığını (Zivnuska, vd. 2004; Bolino vd., 2006; Brouer vd., 2015; Ren vd., 2015) ve düşük performansı ve algılanan hüner yokluğunu telafi etmenin bir aracı olarak (Abbas vd., 2019) kişiler tarafından kullanıldığını göstermektedir (Drory ve Zaidman, 2006). Ağırlıklı olarak İY sonuçları üzerine odaklanmakla birlikte, yazında, iş güvencesizliği (Kang vd., 2012), düzenleme odağı (Kacmar ve Tucker, 2016) ve algılanan yetenek (Abbas vd., 2019) gibi öncüller ile İY'nin öncüllerinin de çalışılmış olduğu (Kacmar ve Tucker, 2016; Kang vd., 2012; Abbas vd., 2019) görülmektedir. İY, süregiden bir organizasyon setinde yukarıyı etkileme, yağcılık gibi sosyal etkileme süreçlerinin geniş sınıfından sadece bir tanesidir (Liden ve Mitchell, 1988: 572).

Herhangi bir sosyal etki çalışmasının, etkinin içeriği ya da metotları ile ilgili olduğu kadar etkileyicinin özellikleri ile de ilgili olduğu (Brouer ve Badaway, 2015: 218) söylenebilir. "Etkileyicinin özellikleri" bağlamı, kişilik özelliklerinin, İY taktikleri için iyi bir öncül olabileceğinin ileri sürülmesine neden olabilir. Geleneksel kişilik özellikleri öncül yazını incelendiğinde, yapılan çalışmalarda kişilik özellikleri ve iş performansı bağı kurulmaya çalışıldığı görülür. Geleneksel olarak kişilik-performans ilişkisi üzerine bir araştırma, kişisel özelliklerdeki kişi farklılıkları temelinde, iş performansındaki kişi farklılıklarını tahmin etme üzerine kuruludur (Sosnowska vd., 2020: 495). Bu akım, kişiliğin beş faktör modeline bağlı olarak kişilik özellikleri ve performans türleri arasındaki ilişkilerde, duygusal dengesizlik ve sorumluluğu genel performans türlerinin en iyi tahmincisi olarak göstermektedir (Stewart ve Barrick, 2004; Barrick ve Mount, 2005). Araştırmacılar, duygusal dengesizliği genel iş performansının en iyi tahmincilerinden biri olarak bulgularken, ayrıca, kişiler içinde de, duygusal dengesizliğin görev performansının anlık seviyelerini tahmin etmede işe yaradığını bulgulamışlardır (aktaran, Sosnowska vd., 2020: 497). Fleeson da (2007) çalışmasında, duygusal dengesizlik kişilik özelliğine sahip insanların; kişiler arasında olandan daha geniş olarak kendi içlerinde anlık tepkimelerinin yoğun olarak değiştiğini bulmuştur. Duygusal dengesizliğin bu dinamik doğası, kişi içindeki dalgalanmaları incelemek için, onu uygun hale getirirken (Sosnowska vd., 2020: 497) bu çalışmada kişilik özelliği olarak onun seçimindeki nedeni de ortaya koymaktadır.

Sosyal etkileşimlerde, projelendirdiği imajı kontrol altında tutmak doğrultusunda insanların bir girişimi olarak tanımlanan İY de amaç, seçili hedef kişilerde var olan bilgiyi manipüle etmek ve onların izlenimlerini yönetmektir. Etkileme süreci, izlenim yöneticisinin kendi pozitif niteliklerini tanıttığındaki gibi ya da bir rol modeli olarak veyahut işine sahip çıkmaya çalışan birisi olarak kendisini sunduğundaki gibi çeşitli şekillerde başarılabılır. Bunun gibi eylemler İY taktikleri olarak görülmektedir (Kacmar vd., 2009: 499). Kişiler, İY taktiklerini kullanarak, hedef kişiler üzerinde arzulan bir imaj yaratmaya çalışırlar (Liden ve Mitchell, 1988: 579). Bu paragrafta ifade edildiği gibi, yönetilen ve amaç içeren bir davranış (Carlson vd., 2011: 498) olarak İY'nin içeriğindeki amaç yapısı, bu çalışmanın teorik temelini oluşturan benlik düzenleme yaklaşımına ideal bir giriş noktası

sağlar. Bir kişinin varmak istediği bir referans noktası olan amaca doğru hareket etmesi, öncelikle mevcut yerin amaca göre bulunduğu uzaklığını belirleyerek, kişinin yerini tanımlamayı ve sonrasında da mevcut durum ve amaç arasındaki boşluğu azaltmak için değişiklikler yapmayı içerir (Carver ve Scheier, 2002: 305). Bu bağlamda, bu çalışmada biz, beş büyük kişilik özelliklerinden biri olan ve anlık tepkimelerin en iyi yansıtıcısı olabilecek duygusal dengesizliğin, İY taktiklerinin bir öncülü olabileceğini ileri sürmekteyiz. Kaygı ve aşırı endişe, kötümserlik, düşük güven ve olaylara, insanlara ve olgulara karşı negatif hisler besleme gibi özellikleri taşıyan duygusal dengesizliğe sahip insanların, olgu ve olaylar üzerine negatif hisler hissetme eğilimi taşıdıklarından (Zadeh vd., 2013) ve işlerine karşı negatif ya da düşük pozitif tutumlara sahip olmaları olası olduğundan bu insanların, sürekli bir benlik tehdidi ile başa çıkma durumu ile karşı karşıya kalacakları ve İY taktiklerini kullanarak hedef kişi üzerinde lehte algılanacak bir benlik imajı yaratmaya çalışacakları ileri sürülebilir. Ayrıca, benlik tehdidi ile başa çıkma uğraşı, onların enerjilerini tüketecek ve bundan dolayı ilave kaynaklara ihtiyaç duyacaklardır. Bu yüzden kaynak tabanlı teorilerde (Hobfoll, 1989) kişisel bir kaynak olarak ifade edilen algılanan yeteneğin, duygusal dengesizlik ve İY taktikleri ilişkisinde düzenleyici bir rol alabileceğini ileri sürüyoruz. Bu noktada, duygusal dengesizliğin İY taktikleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağını fakat bu ilişki yapısının, kişilerin algıladıkları yetenek düzeylerine bağlı olarak değişeceğini ileri sürüyoruz. Kavramsal olarak, duygusal dengesizliğin değişimi ile ilişkili olan İY taktik uygulamaları değişim oranının, duygusal dengesizliğin sürekli bir eylemi olmadığı bunun daha çok algılanan yeteneğin değeri ile değiştiğini ima ediyoruz. Bütün örneklem boyunca duygusal dengesizlik-İY taktikleri ilişki yapısının istikrarlı olmayacağını ve algılanan yeteneğin değer farklılıklarına göre bu ilişki yapısının değişime uğrayacağını ileri sürüyoruz. Algılanan yeteneğin düşük boyutunda, duygusal dengesizlik-İY taktikleri ilişki yapısının anlamsız olacağını fakat algılanan yeteneğin yüksek boyutunda, bu ilişkinin pozitif yönlü olarak çok daha güçlü olacağını iddia ediyoruz. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada amaç, duygusal dengesizlik ve İY ilişkisinde, algılanan yeteneğin düzenleyici rolünü inceleyerek, bu ilişkinin sınır koşullarını test etmektir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

İnsanın sosyal yaşantısındaki en yaşamsal hünelerinden biri, diğerlerine başarılı bir şekilde kendini tanıtmasıdır. İY; mesleki ve örgütsel başarıların, etkileyciliğin, dost canlısı olmanın, istenen ve arzu edilen kimliklerin ve diğer arzu edilen çıktılarının kişide var olan hayati bir yönümü gibi kabul edilmesini mümkün kılar (Vohs vd., 2005:632). İnsanların arzulanan imajlar yaratmasına ve sosyal etkileşimlerdeki partnerlerden yararlar ortaya çıkarmasına yardım eden davranış ve süreçlerle ilgili olan (Ren vd., 2015: 17) İY’de insanlar, diğerlerinin onlar hakkında sahip olduğu algıyı etkilemek amacıyla bu davranışa katılırlar (Bolino vd., 2006: 281). İY’nin içeriğindeki amaç yapısı, bu çalışmanın teorik temelini oluşturan benlik düzenleme yaklaşımına ideal bir giriş noktası sağlar.

Amaç yapısında olduğu gibi benlik düzenleme de, ideal durum ile kişinin mevcut durumunu mukayese etmeyi ve eğer açıklık varsa bu açıklığı azaltmak için bilişsel ve davranışsal olarak uyum sağlamayı içerir. Böyle süreçler, benlik üzerine odaklanan dikkat ve benlik kontrol uygulamalarını içerirler, psikologlar tarafından ego tükenmesi olarak isimlendirilirler ve enerji tüketirler (Rothbard, 2001: 659). Benlik düzenleme temelde, benliğin tepkimelerini değiştirme kabiliyetidir. Benlik sunumu ise, diğerleri üzerinde arzulanan bir izlenim bırakmak için tasarımılanan davranışlardan oluşur. İnsanlar benliğin niyet edilen imajını taşımak için çaba göstererek davranışlarını planlamak ve değiştirmek zorunda kaldığında, benlik sunumundaki başarı ağırlıklı olarak etkili benlik düzenlemeye bağlı olacaktır (Vohs vd., 2005:634).

İzlenim yönetimi, süregiden bir organizasyon setinde; yukarıyı etkileme, yağcılık gibi sosyal etkileme süreçlerinden sadece bir tanesidir (Liden ve Mitchell, 1988: 572). Herhangi bir sosyal etki çalışmasının, etkinin içeriği ya da metotları ile ilgili olduğu kadar etkileyicinin özellikleri ile de ilgili olduğu (Brouer ve Badaway, 2015: 218) söylenebilir. “Etkileyicinin özellikleri” bağlamı, kişilik özelliklerinin, İY taktikleri için iyi bir öncül olabileceğinin ileri sürülmesine neden olabilir.

Abbas vd.’ye (2019: 668) göre, benlik artırımı ya da yükseltimi evrensel bir insan güdüsüdür ve bütün kültürlerde kişiler, kendi imajlarını artırmak için güdülenirler. Bu anlamda beş büyük kişilik özelliklerinden biri olan ve anlık tepkimelerin en iyi yansıtıcısı olabilecek duygusal dengesizlik, İY taktiklerinin bir öncülü olabilir. Kaygı ve aşırı endişe, kötümserlik, düşük güven ve olaylara, insanlara ve olgulara karşı negatif hisler besleme gibi özellikleri taşıyan duygusal dengesiz insanların, olgu ve olaylar üzerine negatif hisler hissetme eğilimi taşıdıklarından ve işlerine karşı negatif ya da düşük pozitif tutumlara sahip olmaları olası olduğundan (Zadeh vd., 2013) ve özellikle de bir yere tutunma kaygıları yüksek olduğundan, -ki bu yüksek bağlanma ihtiyacını yansıtır- (Uziel ve Baumeister, 2012: 385) bütün bu durumlar, duygusal dengesizlik kişilik özelliğine sahip insanların, hedef kişi üzerinde lehte algılanacak bir benlik imajı yaratmaya girişimlerini olası kılabilir.

H1: Duygusal dengesizlik, izlenim yönetimi taktikleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacaktır.

Ayrıca algılanan yetenek; duygusal dengesizlik ve İY taktikleri ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayabilir. Bu noktada, duygusal dengesizliğin İY taktikleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağını iddia ediyoruz fakat bu ilişki yapısının, kişilerin algıladıkları yetenek düzeyleri ve duygusal dengesizliğin farklı seviye birlikteliğine bağlı olarak değişeceğine inanıyoruz. Duygusal dengesizler işlerine karşı negatif ya da düşük tutumlara sahip olduklarından, diğerleri gibi pozitif tutumlara sahip olmadıklarından benlik imajlarını korumak için içsel bir baskı hissederler. Bu çalışanlar, İY taktiklerini kullanarak benlik imajlarını korumak için gerekli enerji ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Benlik tehdidi ile başa çıkmak, onların enerjilerini tüketir ve bundan dolayı ilave kaynaklara ihtiyaç duyarlar (Vohs vd., 2005:633). Burada temel fikir, çaba gerektiren benlik sunumlarının, benliğin

kaynaklarını tüketmesidir. O zaman benlik düzenleme kaynakları tükendiğinde insanların sosyal arzulanabilir bir şekilde kendilerini sunmada daha az etkili olmaları gerekir (Vohs vd., 2005:632). Sınırlı kaynak tarafından yönetilen benlik düzenlemesi, enerji ya da güç gibi benzeri sınırlı bir kaynağa bağlıdır. Özellikle yeteneğini yüksek algılayanlar için, yürütülen görevde çok daha iyi bir imaj yaratacak İY taktiklerine katılmada yetenek önemli ilave bir kaynak olacaktır. Yeteneğini düşük algılayanlar, benlik imajlarını yeniden düzenlemeye yardım edecek aktivitelere katılmak için temel enerji rezervlerinden mahrum olacaktır. Bu yüzden yüksek algılanan yetenek, özellikle duygusal dengesizlik yüksek olduğunda, İY taktiklerine katılarak benlik imajını korumak ve yükseltmek için önemli bir kaynak olacaktır.

H2: Algılanan yetenek; duygusal dengesizlik ve İY taktikleri ilişkisini düzenleyecektir. Duygusal dengesizlik yüksekliğinde, yüksek algılanan yeteneğe sahip olanlar, düşük algılanan yeteneğe sahip olanlara göre, daha çok İY taktiklerine başvuracaktır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneklem

Çalışmada kullanılan veriler Rize ilinde bulunan ÇAYKUR işletmesinde görev yapan 270 çalışandan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Eksik ve hatalı oldukları düşüncesiyle 14 anket veri setinden çıkarılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların 75'i kadın, %60,2'si üniversite mezunudur.

3.2. Ölçekler

Çalışmada kullanılan İY ölçeği Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Basım vd. (2006) tarafından uyarlanmıştır. Çalışmada, İY'nin iki boyutu (Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye (NTKS) ve İşine Sahip Çıkmaya Çalışma (İSÇÇ)) kullanılmıştır. Ölçek, 5'li skalada ölçülmüştür ve ölçekteki ifadeler 1= Hiçbir Zaman; 2= Nadiren; 3= Ara Sıra; 4= Genellikle; 5= Her Zaman şeklindedir. Algılanan yetenek ölçeği, Spreitzer (1995)'in çalışmasından alınmıştır. Duygusal dengesizlik ölçeği için ise O'Keefe vd.'nin (2012) çalışmasından yararlanılmıştır. Algılanan yetenek ve duygusal dengesizlik ölçeklerinin ölçümleri, 5'li likert tipindedir ve ifadeler 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde ölçümlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Analizlere geçmeden önce geçerliliğin sağlanması adına Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır ve içsel tutarlığı ölçmek için Cronbach's Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ait değerler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Geçerlilik				Güvenilirlik
	KMO	Bartlett's Testi	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri (En Yüksek-En Düşük)	Cronbach's Alfa
Duygusal Dengesizlik	,812	437,396**	69,547	,865-,798	0,854
Algılanan Yetenek	,725	413,678**	80,450	,922-,869	0,877
İzlenim Yönetimi	,745	463,746**	53,484		0,756
-NTKS			38,311	,736-,535	0,766
-İSÇÇ			15,173	,845-,780	0,571

Tablo 1 incelendiğinde, ölçeklerin yapı geçerliliğini sağladıkları ve yeterince içsel tutarlılığa sahip oldukları görülmektedir. AFA sonrasında aynı boyut altında toplanmayan İY'nin NTKS boyutuna ait iki ifade analizden çıkarılmıştır.

4.2. Analizler

Geçerlilik ve güvenilirliğin ardından verilerin normal dağılıma uygun olup olmadıkları incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

	Çarpıklık	Basıklık	S. Sapma	Ortalama	
Duygusal Dengesizlik	,038	-,98	1,12	2,89	
Algılanan Yetenek	-1,60	2,79	,86	4,22	
İzlenim Yönetimi	NTKS	1,15	1,19	,78	1,82
	İSÇÇ	,69	-,11	1,11	2,32

Tablo 2 incelendiğinde araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılabılır (Gürbüz ve Şahin, 2018) Normal dağılıma uygunluk sonrasında korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

	1	2	3
1. Duygusal Dengesizlik	1		
2. Algılanan Yetenek	,000	1	
3. NTKS	,203**	,023	1
4. İSÇÇ	,127*	,106	,335**
** : Korelasyon %1 seviyesinde anlamlı * : Korelasyon %5 seviyesinde anlamlı			

Korelasyon analizi sonucuna göre duygusal dengesizlikle İY boyutları arasında ve İY boyutlarının kendi aralarında anlamlı ve aynı yönde korelasyon mevcuttur. Ayrıca burada, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

Tablo 4: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	NTKS	İSÇÇ
Bağımsız Değişken		
Duygusal Dengesizlik	0,143***	0,126**
Sabit	1,411***	1,954***
F	10,967***	4,135**
Düzeltilmiş R²	0,038	0,012
*** ve ** sırasıyla % 1 ve % 5 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.		

Tablo 4'te araştırmanın birinci hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 4'e göre duygusal dengesizliğin; NTKS ($\beta = ,143$; $p < ,01$) ve İSÇÇ ($\beta = ,126$; $p < ,05$) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü etkisi bulunmaktadır. Bu bulgular, çalışmanın birinci hipotezini desteklemektedir. Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedür izlenmiştir. Tablo 5'te çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 5: Duygusal Dengesizlik, Algılanan Yetenek ve İzlenim Yönetimi Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları

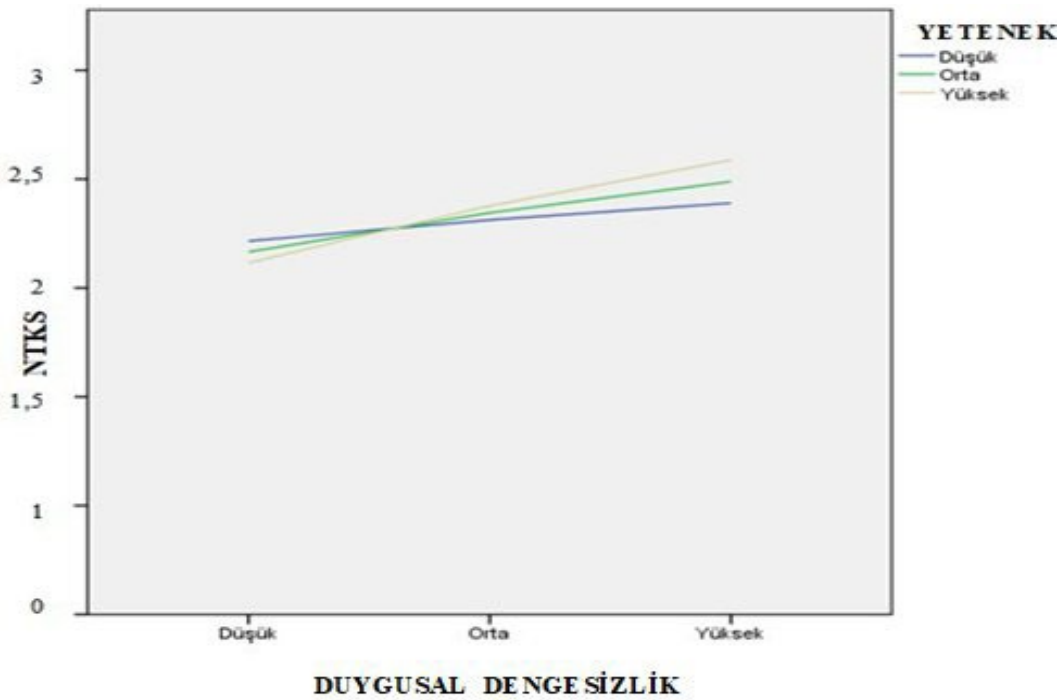
Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	NTKS	İSÇÇ
Bağımsız Değişkenler		
Duygusal Dengesizlik	0,148***	0,138**
Yetenek	0,032	0,119*
Duygusal Dengesizlik x Yetenek	0,094*	0,017
Sabit	1,824***	2,316***
F	4,863***	2,365*
Düzeltilmiş R²	0,043	0,016
***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.		

Tablo 5'e göre duygusal dengesizlik ile yetenek arasındaki etkileşimin, NTKS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir ($\beta = 0,094$; $p < 0,10$). Öte yandan bu etkileşimin İSÇÇ üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Düzenleyici etkinin daha iyi anlaşılması ve düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek diye ayrılan iki grubunda etki farkının olup olmadığının ortaya konması için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen basit eğim analizi yapılmıştır ve Hayes'in (2013) Process Makro eklentisi kullanılmıştır. Buna göre algılanan yeteneğin yüksek olduğu durumlarda duygusal dengesizliğin NTKS üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta = ,210$; $p < ,001$) fakat algılanan yeteneğin düşük olduğu durumlarda duygusal dengesizliğin İY üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu ($\beta = ,078$; $p = ,166$) sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar Grafik 1'de sunulmuştur.

Grafik 1 incelendiğinde; yeteneğin düşük, duygusal dengesizliğin yüksek olduğu duruma göre yeteneğin ve duygusal dengesizliğin ikisinin birden yüksek olduğu durumda NTKS daha fazla değer almakta hatta en yüksek değere ulaşmaktadır.

Grafik 1: Duygusal Dengesizlik ve Algılanan Yeteneğin Etkileşim Etkisi



Bu sonuçlar “duygusal dengesizlik yüksekliğinde, yüksek algılanan yeteneğe sahip olanlar, düşük algılanan yeteneğe sahip olanlara göre daha çok izlenim yönetimi taktiklerine başvuracaktır” şeklindeki ikinci hipotezi kısmen destekler niteliktedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada amaç, duygusal dengesizlik ve İY ilişkisinde, algılanan yeteneğin düzenleyici rolünü incelemek ve bu ilişkinin sınır koşullarını test etmektir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen çalışma hipotezleri test edilmiş ve bulgular H1 hipotezine destek verirken, H2 hipotezini de kısmen desteklemiştir.

Sonuçlar, duygusal dengesizlik kişilik özelliği artıktça İY taktiklerinin de arttığını göstermektedir. Abbas vd.'ye (2019: 668) göre, benlik artırımı ya da yükseltimi evrensel bir insan güdüsüdür ve bütün kültürlerde, kişiler, kendi imajlarını artırmak için güdülenirler. Teorik olarak bakıldığında; kaygı, aşırı endişe, kötümserlik ve düşük güven taşıyan duygusal dengesiz insanların, bu açığı kapatmak ve içinde buldukları sosyal çevreye tutunma ihtiyaçlarını tatmin etmek için İY taktiklerine başvurarak benliklerini düzenlemek için güdülendiklerini göstermektedir.

Çalışma bulguları; algılanan yeteneğin, duygusal dengesizlik ve niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye izlenim yönetimi taktiği ilişkisindeki düzenleyici rolünü desteklerken, duygusal dengesizlik ve işine sahip çıkmaya çalışma izlenim yönetimi taktiği ilişkisinde algılanan yeteneğin düzenleyici rolünü desteklememektedir. Bu yüzden H2 hipotezi kısmen destek bulmuştur. Algılanan yeteneğin bahsi geçen ilişkideki düzenleyici rolü, benlik düzenleme teorisinden daha ziyade, kaynak tabanlı teoriler temelinde daha sağlam bir şekilde açıklanabilir. Kaynakların korunması teorisine göre, kişiler çeşitli kaynaklara sahiptirler ve bu kaynaklar onlar tarafından stresle başa çıkabilmek için kullanılmaktadır (Hobfoll, 1989: 516). Teoride yetenek, ileri sürülen kişisel özellikler kategorisindeki kaynaklardan biridir (Hobfoll, 1989: 517). Teoriye göre, kişilerin sahip olduğu kaynaklar ne kadar çok ise, stresle başa çıkma yetkinlikleri de o kadar çok artmaktadır. Çalışma sonuçları, duygusal dengesizlik yüksekliğinde, yüksek algılanan yeteneğe sahip olanların, düşük algılanan yeteneğe sahip olanlara göre daha çok İY taktiklerine başvurduklarını göstermektedir. Bu sonuç, hem yüksek duygusal dengesiz kişiliğe hem de yüksek algılanan yeteneğe sahip olanların, yüksek duygusal dengesiz kişiliğe fakat düşük algılanan yeteneğe sahip olanlara göre, benlik tehdidi ile daha iyi baş edebildikleri şeklinde de yorumlanabilir. Kuramsal çerçeve ve hipotez geliştirme başlığı kısmında da ifade edildiği gibi, çalışanlar, İY taktiklerini kullanarak benlik imajlarını korumak için gerekli enerji ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Benlik tehdidi ile başa çıkmak, onların enerjilerini tüketir ve bundan dolayı ilave kaynaklara ihtiyaç duyarlar (Vohs vd., 2005:633). Burada temel fikir, çaba gerektiren benlik sunumlarının, benliğin kaynaklarını tüketmesidir. O zaman benlik düzenleme kaynakları tükendiğinde insanların sosyal arzulanabilir bir şekilde kendilerini sunmada daha az etkili olmaları gerekir (Vohs vd., 2005:632). Bu görüşleri destekler nitelikte, çalışmada, yeteneğini yüksek algılayanlar, yürütülen görevde çok daha iyi bir imaj yaratacak İY taktiklerine katılmakta ve yeteneğin önemli ilave bir kaynak olduğunu göstermektedirler. Yeteneğini düşük algılayanlar ise,

benlik imajlarını yeniden düzenlemeye yardım edecek aktivitelere katılmak için temel enerji rezervlerinden mahrumdurlar.

Kaynakça

- Abbas, M., Raja, U., Anjum, M. ve Bouckennooghe, D. (2019). Perceived competence and impression management: Testing the mediating and moderating mechanisms, *International Journal of Psychology*, Vol. 54, No. 5, 668–677.
- Aiken, L. S., West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human performance*, 18(4), 359.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986) “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173 – 1182.
- Basım, N., Tatar, İ., ve Şahin Hisli, N. (2006). Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.
- Brouer, R. L., Badaway, R. L., Gallagher, V. C., & Haber, J. A. (2015). Political skill dimensionality and impression management choice and effective use. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 217-233.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B. And Turnley, W. H. (2006). The Impact Of Impression-Management Tactics On Supervisor Ratings Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.
- Carlson, J. R., Carlson, D. S., & Ferguson, M. (2011). Deceptive impression management: Does deception pay in established workplace relationships?. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 497-514.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Control processes and self-organization as complementary principles underlying behavior. In *The Dynamic Perspective in Personality and Social Psychology* (pp. 304-315). Psychology Press.
- Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*.

- Fleeson, W. (2007). Situation-based contingencies underlying trait-content manifestation in behavior. *Journal of personality*, 75(4), 825-862.
- Gürbüz, S ve Şahin, F (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Felsefe Yöntem-Analiz (5. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Howell I. P., Dorfman P. W. & Kerr S.(1986) Moderator Variables in Leadership Research, *Academy of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Kacmar, K. M., Wayne, S. J., & Wright, P. M. (2009). Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor. *Journal of Managerial issues*, 498-517.
- Kang, D. S., Gold, J., & Kim, D. (2012). Responses to job insecurity: The impact on discretionary extra-role and impression management behaviors and the moderating role of employability. *Career Development International*.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of management review*, 13(4), 572-587.
- Michele Kacmar, K., & Tucker, R. (2016). The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 87-98.
- O'Keefe, D. F., Kelloway, E. K., & Francis, R. (2012). Introducing the OCEAN. 20: A 20-Item five-factor personality measure based on the trait self-descriptive inventory. *Military Psychology*, 24(5), 433-460.
- Ren, R., Sun, J. Y., Zhang, Y., Chen, Y., & Liu, C. (2015). Can good impression and feedback-seeking behavior help Chinese graduates get a job? A mixed-methods study on a recruiting assessment center. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Sosnowska, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2020). Revisiting the neuroticism–performance link: A dynamic approach to individual differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 495-504.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2004). Four lessons learned from the person-situation debate: A review and research agenda. In B. Smith & B. Schneider (Eds.), *Personality and organizations* (pp. 61–87). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Uziel, L., & Baumeister, R. F. (2012). The effect of public social context on self-control: Depletion for neuroticism and restoration for impression management. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 384-396.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of personality and social psychology*, 88(4), 632.
- Zadeh, E. J., Tahmasebi, R., Behrooz, A., & Ebrahimi, E. (2013). Investigating the Role of Personality Dimensions on Impression Management Tactics.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), 627-640.

YALIN LİDERLİK ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZ İLE İNCELENMESİ

Ecem AYAZ MANĞUŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi ecemayaz93@gmail.com

Prof Dr. Hilmi YÜKSEL

Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Üretim Yönetimi Ve Pazarlama ABD Öğretim Üyesi hilmi.yuksel@deu.edu.tr

Özet

Yalın yönetim yaklaşımının uygulaması olan yalın liderlik kavramını literatürdeki yerini ve ilişkilendirilen diğer kavramları ele alarak gelecek çalışmalara konu hakkında yol haritası çizmeye amaçlayan bu çalışmada yalın liderliğin 2012 yılında ele alınmaya başlayıp yakın zamanda ilginin arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Amerika ve Hollanda’da yayınlanan makaleler hem makale çokluğu hem de atıf sayısı açısından dikkat çekmektedir. Bunun yanısıra Almanya’da nispeten daha az makale varken atıf açısından birçok ülkenin önüne geçmesi önemli makaleler yayınlanmış olduğunun göstergesidir. Özellikle yalın yönetim yalın üretim sistemleri, sürekli gelişim, kavramlarıyla karşılıklı atıf ilişkisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sağlık hizmetleri lojistik gibi sektörlerde yapılan uygulamalar akademik çalışmalarda da araştırılmıştır. Konunun daha çok yeni olduğu ve çok daha fazla çalışmaya ve ilişkilendirilmeye ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: “Yalın Liderlik” “Bibliyometrik Analiz” “Yalın Yönetim”

1. Giriş

Yalın anlayış uzun vadede örgütlerde verimlilik açısından büyük yol kat etmeyi sağlayan köklü bir kültürel değişimi içermektedir. Özellikle Toyota’nın başarısından sonra hem akademik çalışmalarda hem de uygulamada yalın anlayışa yönelik girişimler yapılmaya başlanmıştır. Maliyetleri azaltmanın yolu olarak en büyük adım israfları ortadan kaldırmak olarak görülmekte olup yalının temelinde yatan en büyük unsur da budur. Yalın anlayışını sürdürülebilir kılmak için örgütün değişiminde kültürüne entegre edebilmek önem arz etmektedir. Bir örgütte kültürün benimsenebilmesi için ilk olarak örgütteki liderin felsefesinin çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2011). Örgüt kültürünün yalın anlayışa sahip olabilmesi için örgütün liderinin yalın liderlik tarzı benimsemesi de bu hususta önemlidir. Yalın liderlik anlayışının temeli liderin işe katılımı ve problem çözme becerisinde yatmaktadır. Bu yeni anlayış akademik açıdan araştırmalarda da son yıllarda ilgi görmeye başlamış uluslararası literatürde farklı açılardan ele alınmaya başlanmıştır.

Bu nedenle, “yalın liderlik” kavramının şu ana kadar hangi kavramlarla birlikte ele alındığı ve nasıl ele alınması gerektiği temeliyle bu araştırma planlanmıştır. Akademik çalışma yapan araştırmacılara

konu hakkında bir yol haritası çizmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, elde edilen verilerin yetersiz olması konunun henüz yaygın bir şekilde bilinmediğinin göstergesi olduğundan yeni bir araştırma konusu niteliğindedir. Genellikle üretim yönetimi alanında çalışılan yalın liderlik kavramı, yönetim organizasyon alanında önemli yeri olan liderlik konusu çerçevesinde disiplinlerarası çalışmalara açıktır. Çalışma, bu doğrultuda istatistiki verilere dayanarak, literatürden bir kesit sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderlik Kavramı

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde liderlik üzerine birçok kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur (Özalp, Öcal, 1992)

Genel olarak liderlik, bir kişiyle bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişkidir. Lider, gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönlendirir. Bir başka tanıma göre de liderlik; grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür (Erdem ve Dikici, 2009).

Daha genel bir ifade ile liderlik tanımı yapmak gerekirse; belirli şartlar altında belirlenen kişisel ve grup ya da topluluğa ait amaçları gerçekleştirmek için insanları etkileyerek belirlenen amaçlara ve hedeflere doğru harekete geçilme sürecidir. Bu süreçte lidere düşen görev grup üyelerini yani izleyicilerini koordine etmek ve çabalarını yönetmektir (Güney, 2020).

Yönetim literatüründe liderlik konusunda farklı görüşlere rastlanmaktadır. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sınıflandırıldığında evrensel liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve küresel rekabet ortamında liderlik teorileri ve liderlik tipleri olarak üç farklı grupta sınıflandırılmış teori ve yaklaşımlar mevcuttur (Koçel, 2015:676).

Liderlik literatürü çok derin ve ayrıntılı yaklaşımlar içerdiğinden ve literatürde farklı birçok lider tipi olduğundan çalışmanın temel amacının dışarısına çıkmamak adına kavramsal çerçeve içerisinde sadece liderlik tanımına yer verilerek yüzeysel bir açıklama yapılmıştır.

2.2. Yalın/ Altı Sigma Kavramı

Günümüzde yalın düşünce olarak bilinen, Womack ve Jones'ın (1996) yılında popüler hale getirdiği Toyota Tarzı Üretim Sistemidir. Bu sistem İkinci Dünya Savaşı sonrası hem sermaye hem de kaynak sıkıntısı içerisinde olan Eiji Toyoda'nın, çalışanlarına israfların ortadan kaldırılmasıyla ilgili verilen talimatla başlamıştır (Pepper ve Spedding, 2010). Yalın vizyonun temeli, hala bireysel ürüne ve onun değer akışına (katma değerli ve katma değeri olmayan faaliyetleri belirleme) ve sistem içindeki tüm alanlarda ve işlevlerde tüm israfı (mudayı) ortadan kaldırmaktır. Bu, yalın düşüncenin ana hedefidir

ve bu doğrultuda 7 atık türü tanımlanmıştır:(Womack ve Jones, 1996'den Aktaran Pepper ve Spedding, 2010)

1. Aşırı Üretim (over-production)
2. Kusurlar (defects)
3. Gereksiz Stok (unnecessary inventory)
4. Uygunsuz İşleme (inappropriate processing)
5. Aşırı Ulaşım (excessive transportation)
6. Bekleme (waiting)
7. Gereksiz Hareketlilik (unnecessary motion)

Yalın üretim belirlenen bu atıkları israf olarak görüp yok etmeye, katma değeri olmayan etmenleri ortadan kaldırmaya endeksliken; altı sigma, hataların en aza indirilmesi ya da mümkün mertebe ortadan kaldırılmasına, değişkenliğin azaltılarak kalitenin iyileştirilmesine odaklanan bir yaklaşımdır(Hostetler, 2010'dan Aktaran).

Altı Sigma kavramı Jack Welch ve Arkadaşları tarafından popüler hale getirilmiş bir kalite tekniğidir. Altı Sigma, iş sorunlarını anlamak, kaynaklarını ortaya çıkarmak, iyileştirmeye yönelik çözümler üretmek ve bunları uygulamak için alt çalışanlardan üst yönetime kadar her seviyedeki çalışanların katılımına ve ekip çalışmasına dayanmaktadır. (Evans ve Lindsay, 2014:17).

Altı Sigma yöntemini uygulayan şirketler, sigma seviyesi ile süreçlerinin verimliliğini izlemektedirler. Sigma seviyesiyle; ürün başına hata, kalitesizlik maliyeti, çevrim zamanı ve verimlilik gibi karakteristikler arasında sıkı bir ilişki bulunmakta olup bir milyon fırsattaki hata sayısı (DPMO), bir Altı Sigma metriğidir. Bu metrikle bir milyon çıktıdaki hatalı ürün adedi hesaplanır ve Altı Sigma'nın amacı olan milyon fırsatta hata sayısı (defects per million opportunities) 3.4'ten düşük olması için çalışmalar yapılır. Bir sürecin Altı Sigma kalite düzeyinde olması demek, elde edilen ürün veya hizmette bir milyonda en fazla 3.4 adet hataya rastlanması demektir. Özet olarak ifade edilirse Altı Sigma, daha çok çalışmak için değil, daha akıllıca çalışmak için bir felsefe ve bir iş stratejisidir (Özveri ve Çakır, 2012).

Yalın / Altı sigma kavramı ise örgütlerin yüksek üretim oranlarını ve yüksek kaliteyi sürdürmek veya süreçlerinde israfı azaltmak için sürekli mükemmellik arayışını benimsediği hibrit bir metodolojidir (Corbett, 2011). Yalın Altı Sigma, müşteri memnuniyetinde sürekli olarak daha iyi gelişme arayışı, kalite maliyetinden, süreç hızından tasarruf ve bunun sonucunda rekabet avantajına karşı operasyonel mükemmelliğe odaklanır (Habidin ve Yusof, 2013). Yalın Altı Sigma, israfı veya katma değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırmayı amaçlayan ve nihai fayda veya müşteri memnuniyeti elde etmek için kritik süreçlerdeki varyasyonun azaltılmasına odaklanan iyi yapılandırılmış bir metodolojidir (Ray ve John, 2011).

Yalın Altı Sigma, değişen süreçler için kavramlar, yöntemler ve araçlar sağlar; dolayısıyla, liderleri rollerine hazırlaması ve değişime öncülük etmesi bakımından etkili bir liderlik geliştirme aracı olarak hareket eder(Gibbons ve Burgess, 2010).

2.3. Yalın Liderlik

Yalın liderlik, Toyota tarzı yalın liderlik olarak da bilinen geleneksel bir yaklaşımdır. Doğru kararları veren ve kahramanca eylemlerle sonuç alan kanıtlanmış kıdemli liderleri seçmek veya işe almak modelinden farklılaşmaktadır. Her düzeyde sürekli iyileştirme sağlamak için Toyota değerlerini takip eden liderler yetiştiren zorlu ama besleyici bir ortam yaratmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Liker ve Convis, 2011).

Yalın liderlik, yalın üretim sisteminin sürdürülebilir uygulanması ve sürekli iyileştirilmesine yönelik bir sistemdir. Çalışanların ve liderlerin mükemmellik için karşılıklı çabalarında işbirliğini, tüm süreçlerin müşteri odaklılığının yanı sıra çalışanların ve liderlerin uzun vadeli gelişimini içermektedir (Dombrowski ve Mielke, 2013). Yalın liderlik sistemini kapsamlı bir şekilde tanımlayabilmek için Dombroski ve Mielke (2013) farklı yazarların çeşitli yaklaşımlarını incelenmiş ve beş temel ilke belirlemiştir. Aşağıdaki şekil 1’de yalın liderliğin beş ilkesi özetlenmiştir.

Şekil 1: Yalın Liderliğin 5 Temel İlkesi

İyileştirme Kültürü	Mükemmellik için çabalama Başarısızlık iyileştirme olanağı anlamındadır
Kendini Geliştirme	Yalın liderler rol modeldir. Yeni liderlik becerileri gerekmektedir.
Yeterlilik	Çalışanların uzun vadeli gelişimi hedeflenir. Sürekli öğrenme esastır.
Gempa	Örgütün kat yönetimi /üretim alanında yönetim İlk elden bilgiye dayalı kararlar alınır.
Hoshin Kanri	Müşteri odaklılık benimsenmektedir. Seviyelere uygun hedefler belirlenir.

Şekil 1’de özetlenen ilkelerden iyileştirme kültürü mükemmellik çoğu zaman elde edilemez, sıfır kusurlu, sıfır envanterli ve diğer hiçbir tür israfın olmadığı bir durumu tanımlar. Bu ilkenin önemli bir yönü uzun vadeli düşünmedir. Kendini geliştirme ilkesi ise yalın liderlerin, kendini geliştirmenin yanı sıra başkalarını da geliştirmek zorunda olduğunu da ifade etmektedir. Çalışanların nitelikleri, yalın liderlikte temel bir görevdir. Süreçlerin sürekli gelişimi, insanların sürekli gelişimi ile birlikte ilerlemelidir. Yeterlilik ilkesi çalışanların problemleri çözmede kendi çabasını ifade eder. Koçluk uygulamaları bu ilke için önemlidir. Gempa terimi Japonca katma değerini yeri anlamındadır. Ohno

çemberi adı verilen örgütün lider tarafından değerlendirilmesinin yapılacağı alan oluşturulur bu sayede lider yanlış veri toplama ya da yorumlama ile yanlış yönlendirilmeden başarısızlığın temel nedenini bulabilir. Hoshin Kanri ilkesi ise hedef yönetimi ya da politika dağıtımı olarak bilinmektedir. Her takım büyük resme olan katkısını farkında olunması ve uzun vadeli hedeflere odaklanması anlayışı hakimdir (Dombrowski ve Mielke, 2013).

Yalın yönetimin başarılı olması ve doğru şekilde yürütülebilmesi için şirketin vizyon ve misyonuna entegre edilmesi, tüm örgütteki zihniyette ve davranışlarda değişikliğe gidilmesi gerekmektedir. Böyle bir değişim yalın yönetim tarzını benimseyen liderlerle olmaktadır, bu yüzden yalın liderliğin benimsenmesi örgüt için önem arz etmektedir. Yalın liderlik anlayışı örgüt içinde her yönetim seviyesine hakim olup, stratejik kararlara yön vererek yalın yönetimi örgüt içinde bir kültür haline getirmeyi sağlamaktadır (Çilhoroz ve Çakmak, 2020).

3.Araştırma Yöntemi

3.1.Bibliyometrik Analiz

Bibliyometrik analiz herhangi bir araştırmaya başlamadan önce bu konu hakkında neler yazılmış hangi yıllarda ağırlıklı olarak yayınlar yapılmış, hangi dergilerde bu konularla ilgili yayın çıkmış, hangi yazarlar ya da hangi üniversiteler bu konuya yoğunlaşmış ya da çalışma hangi yönleriyle ele alınmış gibi sorulara cevap olabilecek nitelikte istatistiğe dayanan bir araştırma yöntemidir (Öztürk ve Gürler, 2021). Bibliyometrik analiz gelişmiş ve sistematik bir literatür taraması şeklindedir (Gizzi ve Radiker, 2021). Bibliyometrik analiz bir araştırma konusunun veya alanının yapısının durumunu ve ortaya çıkan eğilimleri gösterebilmek için veriyi özetleyen bir analiz türüdür. Bibliyometrik analize başlamadan önce 4 basamağı iyi tanımlamak gerekmektedir. Bu basamaklar(Donthu vd, 2021):

*Bibliyometrik çalışmanın amaçlarını ve kapsamını tanımlamak

*Bibliyometrik analiz için teknik seçmek

*Bibliyometrik analiz için veri toplamak

*Bibliyometrik analizi uygulamak ve bulguları bildirmek.

4.Bulgular

Yalın yönetim bağlamında son yıllarda önem kazanmış bir konu olan yalın liderlik üzerine yapılan çalışmaların bibliyometrik analiz ile incelenmesi ve gelecek çalışmalarda konunun hangi yönüyle ele alınması gerektiğine dair literatür boşluklarının tespit edilmesi bu çalışmanın en temel amacını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda araştırma soruları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

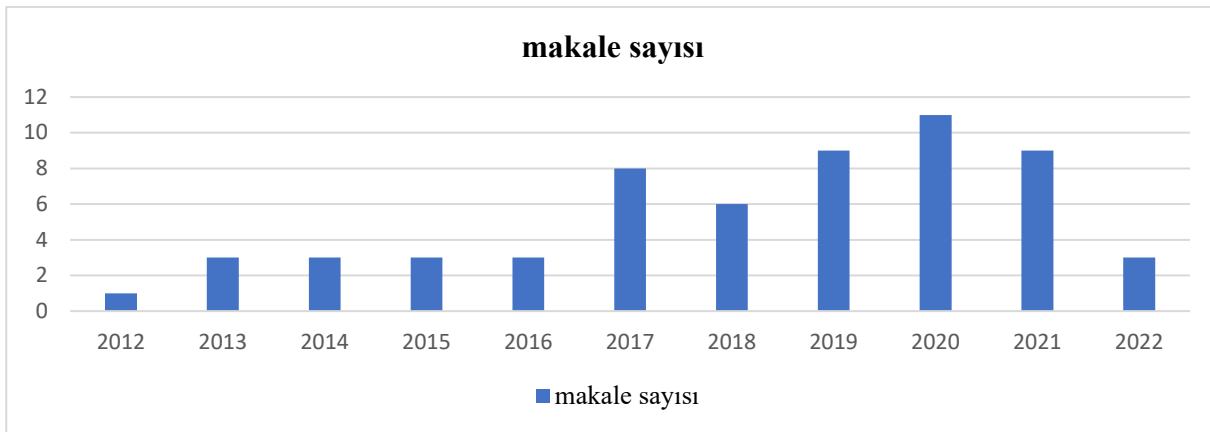
4.1.Araştırma Soruları

1. Yapılan araştırmaların yıllara göre dağılımı nasıldır?
2. Yapılan araştırmalar hangi dergilerde sıklıkla yayınlanmıştır?
3. Yapılan araştırmalar hangi ülkelerde sıklıkla gerçekleştirilmiştir?
4. Yapılan araştırmalarda yazarların kullandığı anahtar sözcüklerin ağ analizi nasıldır?

Web of Science'tan uygun formatta indirilen veriler Vosviewer programında analiz edilmiştir. Veri toplama aracı olarak haritalama kullanılmış olup Vosviewer'dan görsel ağ haritaları, yoğunluk haritaları alınmıştır. Bazı araştırma sorularının cevaplarına Web of Science'ın grafikleriyle ulaşılabildiği için çalışmaya veritabanındaki analizlerin sonuçları da dahil edilmiş grafiklerinden yararlanılmıştır.

İlk araştırma sorusuna yanıt aramak amacıyla web of science veri tabanındaki istatistiklerden faydalanılmış olup çalışmaların yıllara göre dağılımını gösteren veriler grafik 1 ve tablo 1'de gösterilmiştir.

Grafik 1: Yıllara Göre Makalelerin Dağılımı



Tablo 1 : Yıllara Göre Frekans ve % Tablosu

Yıl	frekans	%
2022	3	5.09
2021	9	15.25
2020	11	18.65
2019	9	15.25
2018	6	10.17
2017	8	13.56
2016	3	5.09
2015	3	5.09
2014	3	5.09
2013	3	5.09
2012	1	1.70
N= 59		

Grafik 1 ve Tablo 1'deki sayısal verilerden görüldüğü üzere kavram 2012 yılında ilk olarak ele alınmış olup, 2017 yılından sonra konuya olan ilgi artmıştır. Veriler, 2022 yılı eylül ayına kadar kapsadığı için 2022 yılına ait eylül ayına kadar yayınlanan yalnızca 3 makaleye ulaşılmıştır.

Grafik 1'den anlaşılacağı üzere, konuya olan ilgi yıllar içinde farklılık göstermiştir. Son yıllarda daha fazla çalışılmış olsa da istikrarlı bir yükseliş mevcut değildir.

İkinci araştırma sorusuna yanıt aramak amacıyla ilk olarak araştırma alanlarının frekans dağılımı incelenmiştir. Tablo 2'de araştırma alanlarına ait frekans tablosu verilmiştir. Ardından Dergilerin frekans dağılımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 2: Araştırma Alanları

Araştırma Alanları	Frekans	%
İşletme/Ekonomi	33	55.93
Mühendislik	19	33.90
Sağlık Bilimleri Hizmetleri	9	15.25
Sosyal Bilimler Diğer Konular	3	5.08
Eğitim Araştırmaları	2	3.39
Genel İç Hastalıkları	2	3.39
Yöneyem Araştırması Yönetimi Bilimi	2	3.39
Tıp Bilişimi	1	1.70

Hemşirelik	1	1.70
Kamu Çevre İş Sağlığı	1	1.70
(N=10)		

Tablo 2’te görüldüğü üzere veritabanında 10 farklı çalışma alanına ait makaleler yer almaktadır.

Tablo 3: Makalelerin Yayınlandığı Dergiler

Dergiler	Frekans	%
International Journal Of Lean Six Sigma	5	8.62
Total Quality Management Business Excellence	4	6.90
International Journal Of Operations Production Management	3	5.17
Leadership In Health Services	3	5.17
Procedia Cırp	3	
International Journal Of Quality And Service Sciences	2	3.45
Management Decision	2	3.45
Procedia Manufacturing	2	3.45
Production Planning Control	2	3.45
Quality Innovation Prosperity Kvalita Inovacia Prosperita	2	3.45
(N=25)		
Tablo’da 2 ve Üzeri Makale İçeren Dergilere Yer Verilmiştir.		

Araştırma alanları dağılımına paralel olarak makalelerin yayınlandığı dergiler de çeşitlilik göstermektedir. Tablo 3’te sadece iki ve üzeri makalenin yer aldığı dergilere yer verilmiştir.

Üçüncü araştırma sorusuna yanıt aramak amacıyla vosviewer programından yararlanılmıştır. Web Of Science’tan elde edilen veri seti Voswiever programında ortak yazarlık analiz tipi ile ülke analiz biriminde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4 ve Tablo 5’de verilmiştir. Vosviewer Ülkelere Ait Görsel ağ haritası ise şekil 1’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Yayınlanan Makalelerin Ülkelere Göre Dağılımını Gösteren Frekans Tablosu

Ülkeler	Frekans	%
Amerika	11	18.64
Hollanda	11	18.64
Brezilya	6	10.17

İsveç	6	10.17
İngiltere	5	8.48
Almanya	5	8.48
Hindistan	4	6.78
Portekiz	3	5.09
Finlandiya	2	3.39
Malezya	2	3.39
Norveç	2	3.39

Tablo 4'te görüldüğü üzere en çok makaleye sahip ülke 11'er makale ile Hollanda ve Amerika, 6'şar makale ile Brezilya ve İsveçtir. Tablo'da 2 ve daha fazla makaleye sahip Ükelere yer verilmiştir.

Tablo 5: Ükelere Göre Atıf Sayıları

Ülkeler	Atıf Sayısı
Hollanda	208
Amerika	189
Almanya	153
İsveç	93
İngiltere	88
Brezilya	68
İtalya	29
Portekiz	29
Nijerya	25
Norveç	18
İsviçre	18
İrlanda	18
Finlandiya	14
Hindistan	12
Polonya	6
Galler	5
Belçika	5
Malezya	2

Tablo 5'te Ükelere göre makalelerin atıf sayısı gösterilmiştir. Buna göre en çok atıf alan makalelere ait ülkeler sırasıyla Hollanda Amerika ve Almanya olmuştur.

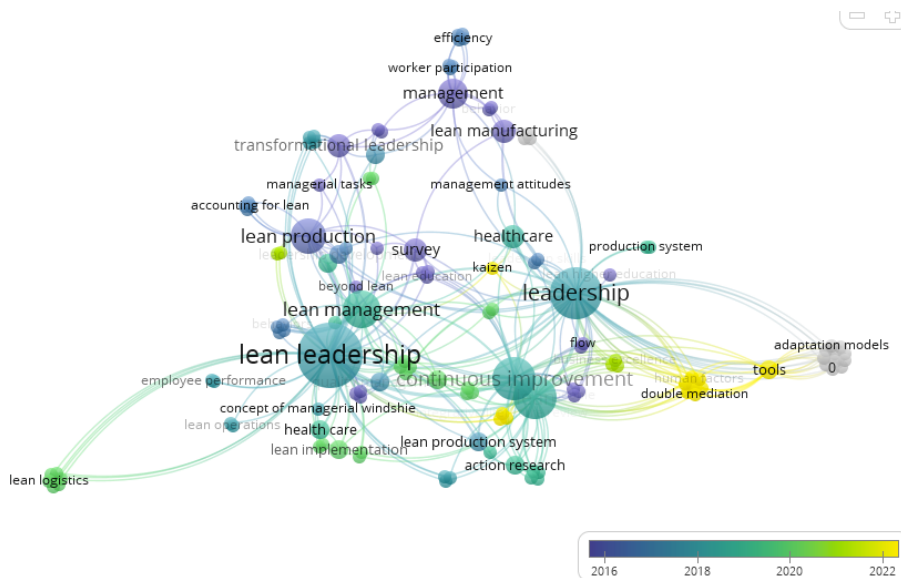
Şekil 3’de görülen farklı renkler birbirleriyle birlikte kullanılan kelime kümelerini göstermektedir. Birbiri arasında benzer kullanım olan gruplar birbirlerine yakın konumlanmışlardır. Buna göre turuncu grupta yoğunlukla yalın liderlik, yalın yönetim gibi anahtar kelimelere rastlanmıştır. Turkuaz grupta sürekli gelişim yalın üretim sistemi gibi kelimeler yoğunlukta, yeşil grup iki farklı konumda kendi içinde gruplaşmış ve grupların en yoğun kullanılan kelimeleri 0 (sıfır) ve yalın yüksek eğitim gibi kelimeler olmuştur. Aşağıdaki Tablo 6’da en çok 5 ve üzerinde kullanılan anahtar kelimeler ve frekansları yer almaktadır.

Tablo 6: En çok kullanılan Anahtar Kelimeler Frekans Tablosu

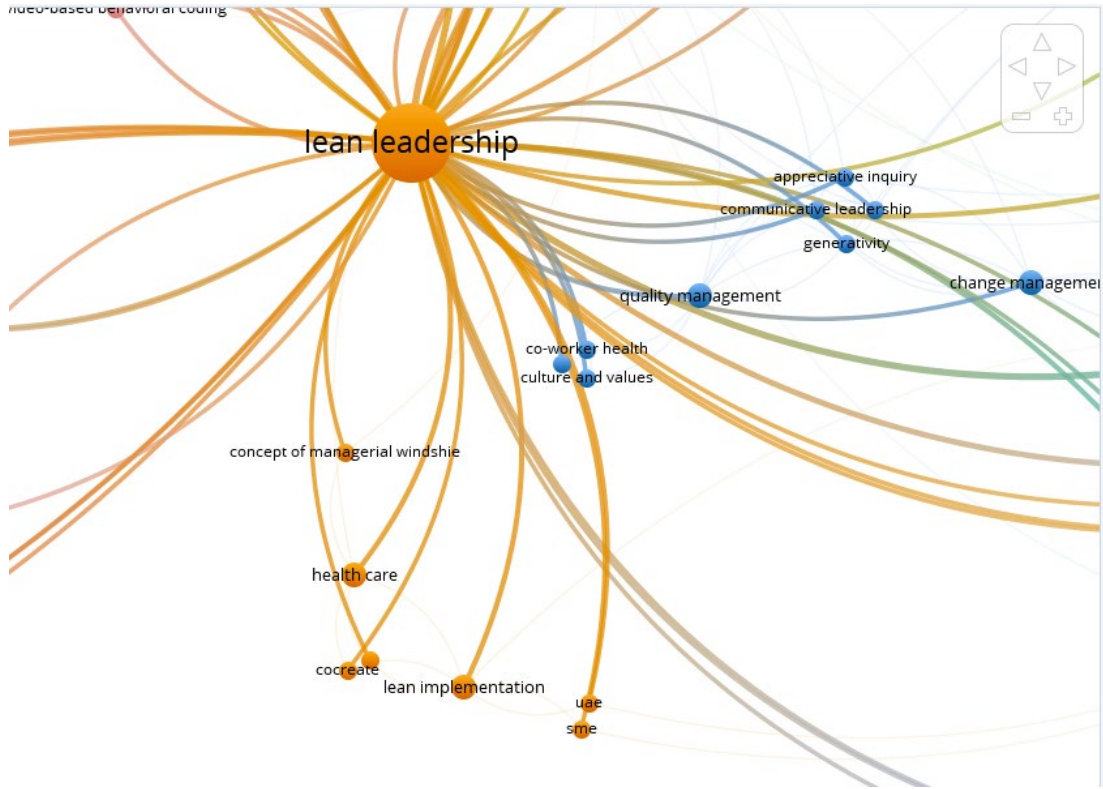
Anahtar Kelime	Frekans
Yalın Liderlik	23
Liderlik	15
Sürekli Gelişim	10
Yalın	10
Yalın Yönetim	8
Yalın Üretim	7
Yönetim	5

Yıllar içinde anahtar kelimelerin kullanımındaki değişimler ise şekil 4’te verilmiştir. Yalın liderlik anahtar kelimesi ortalama 2018 yılında yaygın kullanılmıştır. 2018’den önce 2016 yıllarında yalın üretim, yönetim tutumları, yönetim güçlendirme anahtar kelimeleri sıklıkla kullanılırken, 2020 yılından sonra sağlık hizmetleri liderliği, yalın yönetim sistemleri, iş mükemmelliği, kaizen gibi kavramlarla birlikte kullanılmıştır.

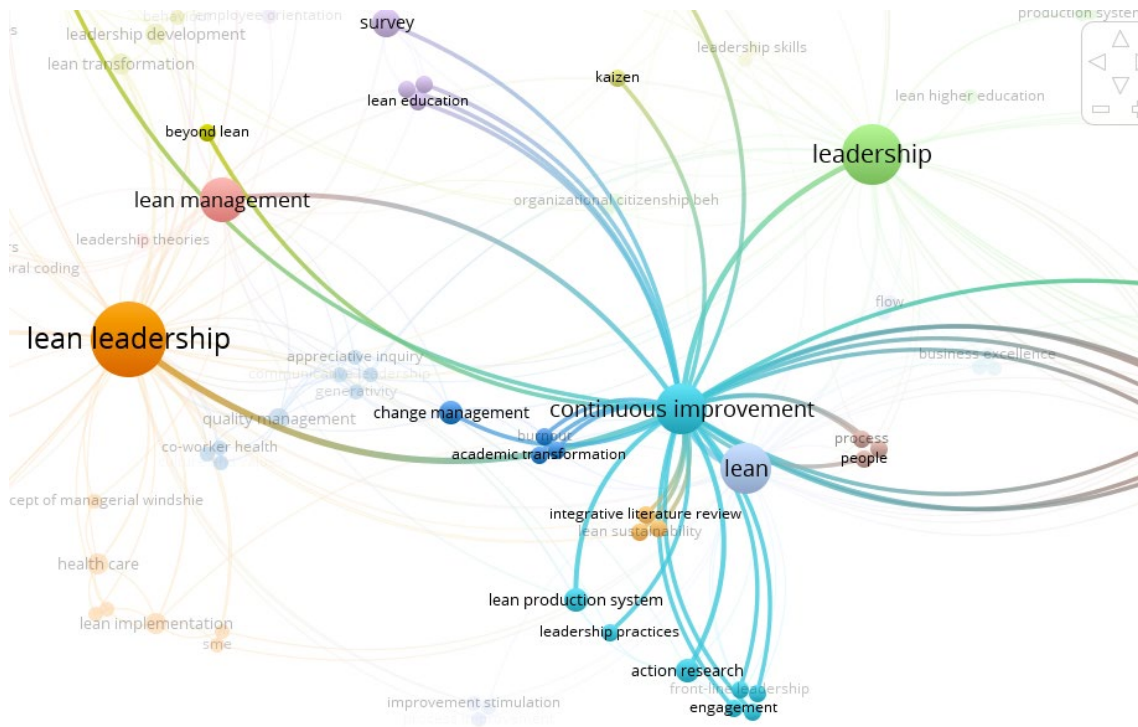
Şekil 4: Yazar Anahtar Kelimeler Yıllara Göre Dağılım Haritası



Şekil 5-1: Yazar Anahtar Kelimeler Ayrıntılı Gruplandırma Ağ Haritası (yakınlaştırılmış kesitler)



Şekil 5-2: Yazar Anahtar Kelimeler Ayrıntılı Gruplandırma Ağ Haritası (yakınlaştırılmış kesitler)



Yazar anahtar kelimeleri haritasında renk grupları incelendiğinde şekil 5-1 ve 5-2’de haritanın yakınlaştırılmış halinden kesitler sunulmuştur. Buna göre şekil 5-1’de turuncu grupta birlikte

kullanılan anahtar kelimeler ayrıntılı gösterilmiştir. Yalın liderlik, yönetim rüzgarı konsepti, sağlık hizmetleri, yalın uygulama, birlikte yaratma kavramları aynı ağıdadır. Benzer şekilde turkuaz grup kelimeler incelendiğinde sürekli gelişim ile birlikte yalın üretim sistemleri, liderlik pratikleri, adanmışlık gibi anahtar kelimelere rastlanmıştır. Haritadan alınan farklı kesitler ile renk gruplarına ayrılmış kavramlar genişletilebilmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi birçok unsurun var olması ile örgütler faaliyetlerinde rekabetçi avantaj kazanmak adına yenilikler getirmekte bu sayede verimliliği arttırmak ve maliyetleri azaltmak adına çaba sarfetmektedirler. Üretim ya da hizmet faaliyetlerine uygulanan yalın yaklaşımı örgütün kültürüne entegre edilebilir hale getirebilmek için liderin anlayışının da yaklaşım ile örtüşmesi gerekmektedir.

Araştırmada yalın liderlik konusunda web of science'ta yer alan 59 adet çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar üzerinden yapılan analizler sonucunda ilk makalenin 2012 yılında yayınlandığı, en çok makale ise 11 adet ile 2020 yılında yayınlandığı görülmektedir. Kavrama ait makalelerin şuana kadar özellikle işletme, mühendislik ve sağlık alanındaki dergilerde yayımlandığına rastlanmıştır. Bu açıdan araştırmacılar yalın liderlik ile ilgili çalışmalarını yayımlayabilmek için özellikle bu araştırma alanlarına ait dergilere başvurularını konuyu yakından takip eden editör ve hakem bulabilmeleri açısından önemli olmaktadır. En çok atıf alan makalelere ait ülkeler sırasıyla Hollanda Amerika ve Almanya'dır. Brezilya'dan daha az makaleye sahip Almanya İsveç ve İngiltere'nin atıf sayısı daha fazladır. Bu Almanya, İsveç ve İngiltere'deki makalelerin literatürde daha çok kabul gördüğünün göstergesidir. Gelecekte çalışma yapmak isteyen araştırmacıların bu ülkelerin makalelerine öncelik vermesi önerilebilmektedir.

Yalın liderlik anahtar kelimesi 64 adet bağlantı ile 7 farklı kümede yer almaktadır. En çok kullanıldığı anahtar kelimeler arasında yalın yönetim, yalın üretim, sürekli gelişim, yalın lojistik, dönüşümsel liderlik, çalışan performansı, sağlık hizmetleri orta düzey yönetim yer almaktadır. Kavramın özellikle sağlık alanında çokça çalışıldığı ve revaçta olduğu gözlemlenmektedir. Dönüşümcü liderlik ile birlikte çalışılması dönüşümcü liderlik anlayışındaki yeniliklere açık olma ve dinamik olma prensibiyle uyumludur. Sürekli gelişim anahtar kelimesi de yalın liderlik anlayışıyla örtüşen birbirini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk yıllarda kavram yeni bir yönetim anlayışı olarak ortaya atılmışken son yıllarda kavramın farklı koşullarda meslek gruplarında (sağlık hizmetleri, lojistik vb.) çalışıldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın en büyük kısıtı yalnızca tek bir veritabanından alınan veri seti ile çalışılması ve kavramın henüz çok yeni olmasından kaynaklı 59 makale ile yapılmış olmasıdır. Kavramla ele alınan her konu hali hazırda çok yeni üzerinde ayrıntılı ve sürekli çalışma yapılmamış konulardır, yoğunluk

haritası ve ağ haritaları da bu sonucu destekler niteliktedir. Bu yüzden kavramın ele alındığı ilişkilendirildiği diğer kavramlar tekrar araştırılmaya açıktır. Yeni çalışmalarla destekler sonuçlar ya da aksi sonuçlara ulaşılarak literatürdeki konumuna katkı sağlanabilir nitelikte bir konudur.

Çalışma, yalın liderlik konusu akademik çalışmalarda nasıl ele alınmıştır, gelecek çalışmalar için boşluklar hangi yönüyle ele alınmalıdır sorularına yanıt aramak ve akademisyenlere gelecek çalışmalarda yol haritası sunabilmek için önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Corbett, L. M. (2011) “Lean Sigma: The Contribution To Business Excellence” International Journal Of Lean Six Sigma, Vol 2, No 2, pp. 118-131.
- Çilhoroz Y. Ve Çakmak C. (2020) “Yalın Yönetim Bakış Açısıyla Yalın Liderlik”, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8(4), 1331-1339.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. Ve Lim, W. M. (2021) “How To Conduct A Bibliometric Analysis: An Overview And Guidelines”, Journal Of Business Research, 133, 285-296.
- Dumbrowski, U. Ve Mielke, T. (2013) “Lean Leadership- Fundamental Principles And Their Application”, Forthly Sixth CIRP Conference On Manufacturing Systems 569-574.
- Erdem, O. Ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi . Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 8 (29) , 198-213 .
- Evans J. R. Ve Lindsay, W. M. (2014), “An Introduction to Six Sigma And Process Improvement”, Cengage Learning, Second Edition.
- Gibbons, P.M. and Burgess, S.C. (2010), “Introducing OEE as a measure of lean Six Sigma capability”, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 1 No. 2, pp. 134-156.
- Gizzi, M. C. Ve Radiker, S. (2021) “The Practice Of Qualitative Data Analysis Research Examples Using MAXQDA”, MAXQDA Press, Berlin
- Güney, S. (2020) “Yönetim ve Organizasyon El Kitabı”, Nobel Yayınevi 3. Basım
- Habidin, N.F. and Mohd Yusof, S. (2013), “Critical success factors of Lean Six Sigma for the Malaysian automotive industry”, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 4 No. 1, pp. 60-82.
- Hostetler, D. (2010) “Improve Your Accounting Firm Processes Using Lean Six Sigma”, Journal of Accountancy January, 38-42
- Koçel, T. (2016) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık 16. Baskı

- Liker J. K. Ve Convis G. L. (2011) “The Toyota Way To Lean Leadership Achieving And Sustaining Excellence Through Leadership Development”, Mc Graw Hill.
- Özalp İ., Eren G. Ve Öcal, H. (1992). “Organisyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik”, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F: Eskişehir
- Öztürk, Oğuzhan ve Gökhan Gürler (2021), Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz (Ankara: Nobel Bilimsel Eserler).
- Öztürk, İ. (2017) “Altı Sigma, Yalın Üretim ve Yalın Altı Sigma Metodolojisinin Tarımsal İşletmelerde Verimlilik ve Kalite Üzerine Etkisi”, KSÜ Doğa Bilimleri Dergisi, 20(3), 201-208.
- Özveri O. ve Çakır E. (2012) “Yalın Altı Sigma Ve Bir Uygulama” Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi Sayı 14(2), s.17-35.
- Pepper M. P. J. ve Spedding, T. A. (2010) “The Evolution Of Lean Six Sigma” International Journal Of Quality & Reliability Management, Vol 27(2), pp.158-155.
- Ray S. ve John B. (2011) “Lean Six Sigma Application In Business Process Outsourced Organization”, International Journal Of Lean Six Sigma, Vol 2(4), pp 371-380.
- Robbins, S. P., (Edt:Erdem, I.), ve Judge, T. (2013). Örgütsel davranış. Nobel Akademik Yayıncılık
- Womack, J. and Jones, D.T. (1996), Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Simon and Schuster, London

AKADEMİSYENLERİN UZAKTAN EĞİTİMDE MESLEKİ MOTİVASYON UNSURLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Öğr. Gör. Dr. Duygu Burcu GÖNÜLAÇAR GÜVENDİ

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, dbgonulacar@mehmetakif.edu.tr

Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

Özet

Covid-19 pandemisinin tüm dünyayı etkisi altına almasıyla beraber Dünya Sağlık Örgütü çeşitli kısıtlarlar uygulamaya başlanmıştır. Bu kapsamda alınan önlemler ve kurallar neticesinde üniversiteler de etkilenmiş ve örgün eğitimden uzaktan eğitime zorunlu olarak geçilmiştir. Uzaktan eğitim yeni bir uygulama olmamasına karşılık pek çok eğitim kurumu uzaktan eğitime geçiş sürecinin plansız ve hızlı olması sebebiyle hazırlıksız olan akademisyenlerin uzaktan eğitimde motivasyonlarının sağlanması oldukça önemli ve gerekli bir hale dönüşmüştür. Bu çalışmada, akademisyenlerin uzaktan eğitimde mesleki motivasyonuna etki eden unsurlar tespit edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma grubu maksimum çeşitlilik yöntemiyle seçilmiş olup bir devlet üniversitesinde görev yapan otuz dört akademisyen oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre, uzaktan eğitimde mesleki motivasyonuna etki eden faktörler; mesleki faktörler, öğrenci, bireysel unsurlar, teknolojik altyapı ve iletişim, yeni eğitim modellerinin geliştirilmesi ve yönetsel politikalar olarak belirlenmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Mesleki Motivasyon, Uzaktan Eğitim, Uzaktan Eğitimde Mesleki Motivasyon, Akademisyenler*

1. Giriş

Motivasyon kavramı kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği için homojenliğinden bahsetmek oldukça güçtür. Yapılan araştırmalarda, çalışan motivasyonunda farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu farklılıkların; bölgeye ve kültüre (Hitka vd., 2019), yaşa, eğitime, mesleki kariyer aşamasına (Gürsoy vd., 2008; Caganova vd., 2017), belli bir kuşağa ait olma (Ng ve Schweitzer, 2010; Curry, 2015) gibi unsurlara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu unsurlar, insanların farklı yoğunluk derecelerinde birtakım ihtiyaç, arzu ve beklenti ile karakterize olduğu davranış modelleri geliştirmek için bir temel oluşturmaktadır. Motivasyonun etkililiği ise uygun motivasyon araçları ve

¹ Bu çalışma Duygu Burcu GÖNÜLAÇAR GÜVENDİ'nin, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT danışmanlığında tamamlanmış olan "Uzaktan Eğitimde Akademisyenlerde Mesleki Motivasyonun Belirleyicileri ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

faktörlerinden etkilenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler var olan motivasyon araçlarında değişikliklere sebep olmuştur. Bu değişimlerden en çok etkilenen sektörlerden biri de eğitimidir. Özellikle, yükseköğretimde 1990'lı yıllarda İnternet'in halka açık hale gelmesiyle çevrim içi kurslar kullanılmaya başlanmış olsa da akademisyenlerin uzaktan eğitimde motivasyonunu kapsamlı bir bakış açısıyla analiz eden çok az çalışma bulunmaktadır. Alan yazında özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde devlet üniversitelerinde akademisyenlerin uzaktan eğitime katılımını teşvik eden unsurlar olarak motivasyon çalışmaları yapılmış fakat bu faktörler çoğunlukla akademisyenlerin memnuniyetini etkileyen unsurlar olarak tanımlanmıştır (Shea, 2007; Tabata ve Johnsrud, 2008; Walters vd., 2017; Stickney vd., 2019; Marasi vd., 2020). Yerli literatürde ise akademisyenlerin motivasyonuna yönelik az sayıda çalışma olması ve özellikle son üç yılda Covid-19 pandemisi nedeniyle de değişen ve dönüşen toplum koşullarına yönelik yeni motivasyon unsurlarının araştırılmasının ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple, bu çalışmada uzaktan eğitim bağlamında keşfedici bir yaklaşımla akademisyenlerin mesleki motivasyonunu etkileyen unsurların neler olduğu tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilebilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Mesleki motivasyonun, endüstri ve örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarındaki önemi oldukça büyüktür (Zeynel ve Çarıkçı, 2017: 126). Çünkü bireyin çalışma hayatında başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Özellikle, 1950'li yıllarda sanayi devriminin getirdiği yeniliklerle birlikte işgücündeki insanın işletmeler için önemli bir kaynak olduğu gerçeği mesleki motivasyonunun önemini arttırmıştır (Kayacan, 2020: 1). Mesleki motivasyonu ile ilgili tanımlara bakıldığında farklı tanımlar görülmektedir. Mesleki motivasyon literatürde, çalışma motivasyonu ve iş motivasyonu olarak da ifade edilmektedir (Zeynel ve Çarıkçı, 2017 :131). DuBrin (2019: 112), çalışma ortamındaki motivasyonu, örgütsel hedefler doğrultusunda davranışın gerçekleşmesi ve sürdürülmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Can ve Aykaç (2020: 3) ise, çalışanın bireysel beklentileri karşılanarak örgütsel amaçları gerçekleştirmede istekli bir şekilde hareket etmeleri olarak ifade etmiştir.

Dijital teknolojilerdeki değişimler hayatımızı önemli ölçüde etkilemektedir. İletişimden alışverişe, eğlenceden işe dijital teknolojilerin hayatımızın her alanında bulunması diğer insanlarla ve dünyayla etkileşim biçimimizi değiştirmektedir. Eğitim de bu değişimlerden etkilenen önemli alanlardan biridir. İnternetin ve internet teknolojilerinin gelişimi, çevrim içi öğrenme ve öğretme yüksek öğretim kurumlarının rutin uygulamalarını birleştirilmesiyle sonuçlanmıştır (Haythornthwaite ve Andrews, 2011: 1). Özellikle son yıllarda, gerek bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler gerek Covid-19 pandemisi sebebiyle uzaktan eğitim, eğitimde dikkat çeken bir konu ve uygulama haline gelmiştir

(Tekinarslan ve Güner, 2021: 3). Uzaktan eğitim, öğretmen ve öğrencinin fiziksel olarak ayrı olduğu, zaman ve mekândan bağımsız olarak öğrenci-öğretmen arasındaki etkileşimin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla sağlandığı bir eğitim biçimidir (Schlosser ve Simonson, 2019). Uzaktan eğitim belirli bir zamana ve mekâna bağlı kalmadan eğitimin sürdürülebilmesine imkân sağlamaktadır (İşman, 2011:12). Bu uzaktan eğitimin en önemli avantajlarından biri olarak görülmektedir. Uzaktan eğitime zaman ve mekân esnekliği veren güç iletişimde kolaylık sağlayan teknolojilerinden kaynaklanmaktadır (Demir vd., 2021: 164). Uzaktan eğitimin sahip olduğu bu zaman ve mekân serbestliği eğitim sürecinde hem öğretene hem de öğrenene esneklik sağlamaktadır (Akça, 2006). Öğrenen eğitimini istediği zaman ve istediği kadar tekrarlayabilir, eğitim sürecini zamana yayabilmektedir.

Uzaktan eğitim sistemi kendisini oluşturan birbiriyle etkileşimli beş farklı yapıdan oluşmaktadır. Bunlar; teknolojik yapı, organizasyon yapısı, sosyal yapı, öğretimsel yapı ve psikolojik yapıdır (Yıldız, 2015). Uzaktan eğitimi oluşturan psikolojik yapı içerisinde kişilerin uzaktan eğitim uygulamalarını etkileyen bilgi, inanç, tutum, motivasyon gibi değişkenleri ifade etmektedir. Bu bağlamda, uzaktan eğitimin de kritik öğelerinden biri olan öğreticilerin motivasyonu üzerine yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Akademisyenlerin uzaktan eğitimde maddi motivasyonların yanı sıra terfi etmek, takdir görmek, yetki sahibi olmak, karar verme sürecine katılım gibi manevi motivasyon unsurlarının da önemli olduğu tespit edilmiştir (Lorenzetti, 2012; Almachi, 2015). Bununla birlikte Hoffman (2013) öğrenci erişiminin artırılması, uzaktan eğitime olan inancın ve mesleki gelişim için fırsatlar sunmasının uzaktan eğitime katılımı teşvik edici unsurlar olarak tespit etmiştir. Stickey vd. (2019) çevrim içi eğitimde akademisyenlerin kurumsal destek ve yönetin politikalarının bireysel çabaları takdir ettiğinde memnuniyetlerinin arttığını tespit etmiştir. Yazarlar, öğretim elemanı motivasyonunun ve bağlılığının içsel olma eğiliminde olduğunu uygun kurumsal destek sağlandığında motivasyon artırıcı bir unsur olduğunu öne sürmektedirler. Tabata ve Johnsurd (2008) uzaktan eğitime katılımda teknoloji kullanımı, teknolojiye ve uzaktan eğitime karşı tutum ve yenilik adaptasyonu unsurlarının önemli olduğu ortaya koymuştur.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın amacı kapsamında nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Bu desen, akademisyenlerin uzaktan eğitimde mesleki motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak ve daha derin inceleme yapmak için uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan mülakat tekniği kullanılmıştır.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu bir devlet üniversitesinde ders veren 34 akademisyen oluşturmaktadır.

Katılımcı sayısının artmasıyla birlikte verilen cevaplar tekrar ettiğinde çalışma grubunun yeterli sayıya ulaştığı düşünülmüş ve veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, olasılığa dayalı olmayan (seçkisiz olmayan) amaçlı örneklem türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda, maksimum çeşitlilik için temel alınan unsurlar olarak farklı disiplinlerde (akademik alan) çalışan ve farklı akademik unvanlara sahip akademisyenlerden veri toplanmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

N			N		
Cinsiyet	Kadın	24	Unvan	Prof. Dr.	10
	Erkek	10		Doç. Dr.	9
Yaş	30-40	14	Akademik Alan	Dr. Öğr. Üyesi	15
	41-49	16		Sosyal Bilimler	10
	50 ve üstü	4		Sağlık Bilimleri	10
Medeni Hal	Evli	27	Eğitim Bilimleri	8	
	Bekar	7	Fen Bilimleri	6	
Çocuk Sayısı	0	14	Mesleki Deneyim	0-10 yıl	11
	1	8		11-20 yıl	17
	2	10		21 ve üstü	6
	3	2	İdari görev	Var	23
		Yok		11	
N=34					

Katılımcılara ait bilgiler incelendiğinde; büyük bir kısmının kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise 41-49 yaş aralığındakilerin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı evli olup yarısından fazlası çocuk sahibidir. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımlarında, ilk sırada doktor öğretim üyelerinin yer aldığı, bunu sırasıyla profesör ve doçent unvanlarının takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların akademik alanları, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri eşit dağılıma sahipken bunu sırasıyla eğitim bilimleri ve sağlık bilimleri takip etmektedir. Katılımcıların yarısı 11-20 yıl arasında akademik deneyime sahipken, yarısından çoğunun idari göreve sahip olduğu görülmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanması öncesinde araştırma konusu ile ilgili literatür incelenerek araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Verilen cevaplar doğrultusunda olayları daha detaylı öğrenmek adına sorular da yöneltilmiştir. Bu araştırma kapsamında, araştırmaya katılan kişilerden izin alınarak ses ve çevrim içi görüşme kaydı alınmıştır. Yapılan mülakatlar, ortalama 10 dakikadan 30 dakikaya kadar değişen sürelerde gerçekleşmiş olup ortalama 15 dakika sürmektedir. Mülakata başlamadan katılımcılara araştırmayla ilgili kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcılardan “*Uzaktan eğitim mesleki motivasyonunuzu nasıl etkiledi? (Olumlu/Olumsuz) Neden?*” ve “*Sizce uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu arttıran unsurlar nelerdir?*” ve “*Sizce uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu azaltan unsurlar nelerdir?*” soruları yöneltilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. İlk olarak görüşmelerin hepsi yazılı hale getirilerek MAXQDA 18.0 programına yüklenmiştir. Daha sonra, ham veriler analize hazırlanarak gereksiz veriler ayıklanmış, daha sonra metin verileri çok kez okunarak benzer ve ilişkili olan kodlar aynı grupta olacak şekilde kategoriler oluşturulmuştur. Kodlar içeriklerini karakterize eden kelimeler kullanarak araştırmacı ve alanında uzman akademisyenler tarafından adlandırılmıştır. Son olarak bulgular tanımlanmış ve yorumlamalar yapılmıştır.

4. Bulgular

Yapılan mülakatlar neticesinde akademisyenleri uzaktan eğitimde mesleki motivasyonunu etkileyen çeşitli boyutlar altında toplanan toplam 92 adet olumsuz, 79 adet olumlu faktör elde edilmiştir. Bunlar toplam 6 kategori ve 29 kod şeklinde, ifade edilme sıklıklarıyla birlikte kategori ve kodlar altında toplanmıştır. Akademisyenlerin mesleki motivasyonunu etkileyen unsurların tespit edilmesi amacıyla görüşme esnasında katılımcılara uzaktan eğitimin mesleki motivasyonlarını nasıl etkilediği ve uzaktan eğitimde mesleki motivasyonlarını arttıran ve azaltan unsurların neler olduğu sorulmuştur. Buna göre, Tablo 2’de akademisyenlerin mesleki motivasyonu arttıracak ve olumlu etkileyen unsurlar kategori, kod ve frekans şeklinde ifade edilmiştir. Analiz sonucuna göre toplam 79 olumlu unsur “Yönetmelik politikalar, öğrenci, yeni eğitim modellerinin geliştirilmesi, teknolojik altyapı ve iletişim” olmak üzere 4 kategori, 13 kod altında toplanmıştır.

Tablo 2: Akademisyenleri Uzaktan Eğitimde Mesleki Motivasyonunu Arttıran/ Arttıracak Unsurlar

Kategoriler	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans	Yüzde
Yönetmelik Politikalar	Sağlıklı Ölçme-Değerlendirmenin Yapılması	12	29	36,70
	Eğiticilerin Uzaktan Eğitim Konusunda Eğitim Desteklerinin Verilmesi	10		
	Uzaktan Eğitimde Eğitim- Öğretim Vizyonunun Yenilenmesi	4		
	Denetim Baskının Azaltılması	2		
	Ücret Tatmini Sağlama	1		
	Öğrencinin Derse İlgisinin Arttırılması	19		
Öğrenci	Öğrenci-Hoca Etkileşiminin Arttırılması	5		
	Yeni Eğitim Modellerinin Geliştirilmesi	Etkileşimli Eğitim Modelinin Geliştirilmesi	8	15
Hibrit Eğitim Modelinin Kullanılması		3		
Kişiselleştirilmiş Öğrenme Ortamının Oluşturulması		2		
Özel Sınıfların Oluşturulması		2		
Teknolojik Altyapı ve İletişim	Teknik Altyapının Güçlendirilmesi	8	11	8,98
	Sanal Laboratuvar/Atölyelerin Oluşturulması	3		
Toplam			79	100

Akademisyenlerin uzaktan eğitimde mesleki motivasyonunu olumlu etkileyen unsurlar içinde en yüksek frekansa sahip kategori yönetmelik politikalar (f=29) olmuştur. Bu kategori içinde en yüksek

frekansa sahip kod ise sağlıklı ölçme-değerlendirmenin yapılmasıdır (f=12). İkinci en yüksek frekansa sahip kategori ise öğrenci (f=24) iken, bu kategorideki en yüksek frekansa sahip kod öğrencinin derse ilgisinin artırılması (f=19) olmuştur. En yüksek frekansa sahip üçüncü kategori ise yeni eğitim modellerinin geliştirilmesi (f=15) kategorisidir. Bu kategori altında yer alan en yüksek frekanslı kod ise etkileşimli eğitim modellerinin (f=8) kullanılmasıdır. Dördüncü ve son kategori ise teknolojik altyapı ve iletişim (f=11) olmuştur. Bu kategori altındaki en yüksek frekansa sahip kod ise teknolojik altyapının güçlendirilmesi (f=8) olmuştur.

Analiz sonucunda akademisyenlerin mesleki motivasyonunu azaltan 92 adet olumsuz faktör; “mesleki faktörler, teknolojik altyapı ve iletişim, öğrenci, yönetsel politikalar ve bireysel faktörler” olmak üzere 5 kategori ve 16 kod şeklinde belirlenen kategoriler ve kodlar altında toplanmıştır. Tespit edilen olumsuz faktörlerin adlandırılmasında literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Akademisyenlerin Uzaktan Eğitimde Mesleki Motivasyonunu Azaltan Unsurlar

Kategoriler	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans	Yüzde
Mesleki Faktörler	Öğrenciyle Etkileşim/İletişim Eksikliği	22	38	41,30
	Öğrencilerden Geri Bildirim Alamama	7		
	İş Ortamından Uzaklaşmak	3		
	İş Yükünün Artması	3		
	Sosyalleşme Düzeyinin Düşük Olması	3		
Öğrenci	Öğrenci İlgisizliği/Devamsızlığı	11	20	21,73
	Öğrencinin Uzaktan Eğitime Erişimdeki Eksiklikler	9		
Teknolojik Altyapı ve İletişim	Sistemsel ve Teknik Altyapı Eksiklikleri	10	16	17,39
	Üretken Öğrenme Ortamı Oluşturamamak	6		
Yönetsel Politikalar	Ölçme Değerlendirmenin Güvenilir Olmaması	9	13	14,13
	Yönetimin Sıkı Denetimi	2		
	Uzman Görüşlerinden Yararlanılmaması	1		
	Plan ve Program Eksikliği	1		
Bireysel	Yeni Teknolojilere Alışmanın Zorluğu/ Direnç	2	5	5,43
	İş-Aile Hayatı Dengesi Sağlayamama	2		
	Maddi Tatminsizlik	1		
Toplam			92	100

Mesleki motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar içinde en fazla frekansa sahip olan kategori mesleki faktörler (f=38) olmuştur. Bu kategoriye göre en fazla tekrar edilme sıklığına sahip olan kod öğrenci ile etkileşim/ İletişim eksikliğidir (f=22). İkinci en yüksek frekansa sahip olan kategori öğrenci (f=20) başlığı altındadır. Bu kategori altında en sık ifade edilen kod ise öğrenci ilgisizliği/ devamsızlığı (f=11) kodudur. En yüksek frekansa sahip üçüncü kategori teknolojik altyapı ve iletişim (f= 16) kategorisi ve bu kategori altındaki en yüksek frekanslı kod sistemsel ve teknolojik altyapı eksiklikleri (f=10) olmuştur. Dördüncü en yüksek frekanslı kategori yönetsel politikalar (F=13) olup bu kategorideki en yüksek frekanslı kod ölçme değerlendirme güvenilir olmaması (f=9) olarak ifade edilmiştir. En düşük frekanslı kategori ise bireysel faktörlerdir (f=5). Bu kategorideki en yüksek

frekanslı kodlar ise yeni teknolojilere alışmanın zorluğu/ direnç (f=2) ve iş-aile hayatı dengesi sağlayamama (f=2) olarak ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan nitel araştırma bulguları neticesinde, motivasyonu olumlu ve olumsuz etkileyen aynı kategorilerin birleştirilmesiyle toplam 6 kategori ve 29 kod oluşturulmuştur. Bu kategoriler; yönetsel politikalar, bireysel faktörler, öğrenci, teknolojik altyapı ve iletişim, mesleki faktörler ve yeni eğitim modellerinin geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bulgular sonucunda, en yüksek frekansa sahip yönetsel politikalar, öğrenci ve teknolojik altyapı ve iletişim kategorileri uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu hem azaltan hem de arttıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörler altındaki kodlara bakıldığında; yönetsel politikalar faktöründe sağlıklı ölçme-değerlendirmenin yapılması, eğitimcilerin uzaktan eğitim konusunda eğitim desteklerinin verilmesi, uzaktan eğitimde eğitim-öğretim vizyonunun yenilenmesi, denetim baskısının azaltılması ve ücret tatminin sağlanması uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu artırırken ölçme değerlendirme güvenilir olmaması, yönetimin sıkı denetimi, uzman görüşlerinden yararlanılmaması ve, plan ve program eksikliğinin uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu azalttığı ifade edilmiştir. Öğrenci faktöründe ise; öğrencinin derse ilgisinin artırılmasının ve öğrenci-hoca iletişiminin artırılmasının uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu artırırken öğrencinin ilgisizliği/devamsızlığı ve uzaktan eğitime erişimindeki eksikliklerin akademisyenlerin uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu azalttığı ifade edilmektedir. Teknolojik altyapı ve iletişim faktöründe ise teknik altyapının güçlendirilmesi ve sanal laboratuvar/atölyelerin oluşturulması uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu artırırken sistemsel ve teknik altyapı eksiklikleri ve üretken öğrenme ortamı oluşturamamanın uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu azalttığı ifade edilmiştir.

Uzaktan eğitimde akademisyenlerin mesleki motivasyonunu artıran bir unsur olarak yeni eğitim modellerinin geliştirilmesi faktörü yer almaktadır. Buna göre; etkileşimli eğitim modelinin geliştirilmesi, hibrit eğitim modelinin kullanılması, kişiselleştirilmiş öğrenme ortamının oluşturulması ve özel sınıfların oluşturulması uzaktan eğitimde akademisyenlerin mesleki motivasyonunu artırdığı ifade edilmiştir.

Uzaktan eğitimde akademisyenlerin mesleki motivasyonunu azaltan unsurlarda ise diğer unsurlardan farklı olarak mesleki faktörlerin ve bireysel faktörlerin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; öğrenci ile etkileşim eksikliği, öğrencilerden geri bildirim alamama, iş ortamından uzaklaşmak, iş yükünün artması, yeni teknolojilere alışmanın zorluğu/ direnç, iş-aile hayatını dengesi sağlayamama ve maddi tatminsizliğin uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu azalttığı tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışma hayatında karşılaşılan en önemli problemlerden biri olan motivasyonsuzluğun iş yapış şekillerinde ani ve zorunlu değişimler ile daha arttığı gözlemlenmektedir. Günümüzdeki en önemli

değişikliğin sebebi ise tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi olmuştur. Bu kapsamda çeşitli sosyal kısıtlamalar uygulanmaya başlanmıştır. Alınan önlemler ve kurallar neticesinde üniversiteler de geçici süreyle eğitime ara vermiş ve sonrasında pek çok akademisyen için yeni olan uzaktan eğitim sistemine hızlı bir geçiş yaşanmıştır. Bu geçişle birlikte eğitimin hem öğrenme ve öğretim süreçlerinde çeşitli değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlerden en çok etkilenen ve eğitimde kritik öneme sahip olan öğretim elemanlarının uzaktan eğitimde motivasyonunun sağlanması irdelenmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırma neticesinde uzaktan eğitimde akademisyenlerin mesleki motivasyonunu oluşturan 29 kodun ifade sıklığı toplam 171'dir. Kodlar 6 kategori altında oluşturulmuştur. Frekans sıklığına göre oluşturulan kategoriler; “*Yönetsel Politikalar, Yeni Eğitim Modellerinin Geliştirilmesi, Teknolojik Altyapı ve İletişim, Mesleki Faktörler, Öğrenci Faktörü ve Bireysel Faktörler*” şeklindedir. Bu kategoriler altında yer alan kodların frekansları incelendiğinde akademisyenlerin uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu en yüksek frekansla etkileyen unsurlar; *öğrenci ile etkileşim/iletişim eksikliği, öğrencinin derse ilgisizliği/devamsızlığı, öğrencinin derse ilgisinin artırılması, sağlıklı ölçme-değerlendirmenin yapılması, eğiticilerin uzaktan eğitim konusunda eğitim desteklerinin verilmesi* gibi konular yer almaktadır. Burada dikkat çeken yönetsel politikalar, öğrenci ve teknolojik altyapı ve iletişim unsurlarının hem uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu arttıran ve azaltan faktörlerde ön plana çıkmış olmasıdır. Elde edilen bu bulgulara göre; uzaktan eğitimde eksikliği en çok hissedilen ve bir sosyal-ilişki ihtiyacı olarak görülen etkileşim boyutunda öğrenci-öğreten arasındaki ilişkidir. Öğrencinin uzaktan eğitim sistemini benimseyememesi derse karşı ilgisizliğini arttırmış bu da iletişim ve etkileşim eksikliğini ortaya çıkarmıştır. Simmons vd. (2004), çevrim içi dersler tasarlanırken en önemli faktörün içerik değil öğrenenlerin etkileşiminin sağlanması gerektiğinin unutulmaması gerektiği ifade edilmektedir. Bernard vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen uzaktan eğitimde yaptığı meta analiz sonucu üç etkileşim türünün (öğrenen-öğreten, öğrenen-öğreten ve öğrenen- içerik) öğrenme çıktılarının başarıyla aktarılması arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine benzer şekilde Bolliger vd. (2014) çevrim içi öğreten memnuniyetinde öğreten-öğrenen etkileşiminin en önemli memnuniyet unsurlarından biri olduğunu ifade etmiştir. Uzaktan eğitimde mesleki motivasyon unsurlarının hangi faktörlerden oluştuğunun tespiti için gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgular alanda yapılmış çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir. Öğrenci unsurunun dışında, yönetsel politikaların ve mesleki unsurların da uzaktan eğitimde akademisyenlerin mesleki motivasyonunu etkileyen önemli unsurlar olarak tespit edilmiştir. Akademisyenlerin uzaktan eğitimde gerekli eğitim ve materyal desteğinin sağlanması, uzaktan eğitimde ölçme-değerlendirme konusunda gerekli tedbirlerin alınarak planlamaların yapılması yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Olcott ve Wright 1995; Betts 1998; Chizmar ve Williams 2001; Lee ve Busch 2005). Bu anlamda, uzaktan eğitimdeki derslerin verimli ve etkili bir

şekilde gerçekleşebilmesi için kurumdan gerekli desteklerin verilmesi, başka bir ifadeyle, kurumdan duyulan beklentilerin karşılanması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Mesleki unsurlar ise, öğrenciyle etkileşim ve iletişim eksikliği, sosyalleşme düzeyinin düşük olması yine benzer şekilde sosyalleşme ihtiyacını vurgulamaktadır. İş ortamından uzaklaşma, iş yükünün artması ve öğrenciden geri bildirim alamama gibi unsurların da mesleki motivasyonu azalttığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte uzaktan eğitim teknolojilerini oluşturan ses, görüntü, veriyi kullandığı araçların uygunluğu ve kalitesinin de uzaktan eğitimde mesleki motivasyonu artırdığı görülmektedir.

Akademisyenleri uzaktan eğitimde motivasyonunu inceleyen çok az çalışma olmakla birlikte güncel mesleki motivasyon üzerine yapılmış nitel bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların bundan sonra uzaktan eğitimde motivasyon çalışmaları yapacak veya sürdürecektir olan araştırmacılara ve uygulayıcılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın uzaktan eğitimi deneyimlemiş olan akademisyenlerle tekrarlanması da yöneticilere rehber oluşturacaktır. Araştırmanın sadece bir devlet üniversitesindeki akademisyenlerle gerçekleştirilmesi çalışmanın en önemli kısıtıdır. Bu çalışmanın hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin yer aldığı farklı ve daha fazla unvan ve tecrübe çeşitliliğe sahip örneklerde çalışmanın tekrarlanması önerilmektedir. Ayrıca vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerle görüşmeler yapılarak devlet-vakıf üniversitesinde uzaktan eğitimde mesleki motivasyon faktörlerinin karşılaştırılması önerilmektedir. İlerde yapılacak olan çalışmalarda uzaktan eğitimde mesleki motivasyonun örgütsel çıktılarına etkileyebilecek olan çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da yapılabilir.

Kaynakça

- Akça, Ö. (2006). Uzaktan eğitim öğrencilerinin iletişim engelleri ile ilgili öğrenci görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Almachi, S. (2015). Akademisyenlerin öğretim performanslarını geliştirilmesinde motivasyonun rolü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Kilis 7 Aralık Üniversitesi.
- Caganova, D., Starecek, A., Bednarikova, M. & Honnakova, N. (2017). Analysis of factors influencing the motivation of generations Y and Z to perform in educational process. Proceedings of The 15th IEEE International Conference on Emerging E-Learning Technologies and Application, Slovakia.
- Can, M. & Aykaç, E. (2020). Mesleki bağlılığın prososyal motivasyon davranışı üzerindeki rolü: Mutfak çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 1836-1854.

- Curry, G. D. (2015). Supervising across generations. S. J. Davis, C. A. Hertig ve B. P. Gilbride (Eds.), Security supervision and management. 4. baskı (ss. 244–255). Elsevier.
- Demir, G., Güneş, A. & Derviş, H. (2021). Çeşitli boyutlarıyla uzaktan eğitim. Hiperayın.
- DuBrin, A. J. (2019). Fundamentals of organizational behavior (6. baskı). Academic Media Solutions.
- Gürsoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Haythornthwaite, C. & Andrews, R. (2011). E-learning theory and practice. Sage Publications.
- Hitka, M., Rozsa, Z., Potkany, M. & Lizbetinova, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business, Economics and Management* 20(4), 674–693.
- Hoffman, M. S. (2013). An examination of motivating factors on faculty participation in online higher education. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Northeastern Üniversitesi.
- İşman, A. (2011). Uzaktan eğitim. Ankara: Pegem Akademi.
- Kayacan, E. (2020). Motivasyon: Teoriler ve uygulamalar. Ekin Yayınevi.
- Lorenzetti, J. P. (2012). Running a MOOC: Secrets of the World's largest distance education classes. *Distance Education Report*, 16(3), 1-7.
- Marasi, S., Jones, B. & Parker, J. M. (2020). Faculty satisfaction with online teaching: A comprehensive study with American faculty. *Studies in Higher Education*, 47(3), 513-525.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New Generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Schlosser, L. A. & Simonson, M. (2009). Distance education: Definition and glossary of terms (3. Baskı). Information Age.
- Shea, P. (2007). Bridges and barriers to teaching online college courses: A study of experienced online faculty in thirty-six colleges. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 11(2), 73-129.
- Stickney, L. T., Bento, R. F., Aggarwal, A. & Adlakha, V. (2019). Online higher education: Faculty satisfaction and its antecedents. *Journal of Management Education*, 43(5), 509-542.
- Tabata, L. N. & Johnsrud, L. K. (2008). The impact of faculty attitudes toward technology, distance education, and innovation. *Research in Higher Education*, 49(7), 625-646.

- Tekinarslan, E. & Gürer, M. D. (2021). Açık ve uzaktan öğrenme. Pegem Akademi.
- Yıldız, M. (2015). Uzaktan eğitim programlarında ders veren öğretim elemanlarının uzaktan eğitime yönelik bilgi, inanç ve uygulamaları arasındaki ilişkiler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Walters, S., Grover, K. S., Turner, R. C. & Alexander, J. C. (2017). Faculty perceptions related to teaching online: A starting point for designing faculty development initiatives. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(4), 4-19.
- Zeynel, E. & Çarıkçı, İ. H. (2017). Akademisyenlerin mesleki motivasyon algı düzeyini ölçmeye yönelik bir mesleki motivasyon ölçeğinin tasarımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3) , 125-148.

AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ALGILARI: METAFORİK BİR ÇÖZÜMLEME

Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi eylembayrakci@isparta.edu.tr

Doç. Dr. İnan ERYILMAZ

Süleyman Demirel Üniversitesi inaneryilmaz@sdu.edu.tr

Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT

Süleyman Demirel Üniversitesi tahsinakcakanat@sdu.edu.tr

Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK

Süleyman Demirel Üniversitesi hasanuzunbacak@sdu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN

Süleyman Demirel Üniversitesi tugbaerhan@sdu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütsel davranış (ÖD) alanında çalışma yapan akademisyenlerin “örgütsel davranış” kavramına ilişkin algılarını, ifade ettikleri metaforlar üzerinden araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda ÖD alanında çalışma yapan 64 akademisyenden, araştırmacılar tarafından oluşturulan bir form aracılığıyla elektronik ortamda veriler toplanmıştır. Elde edilen metaforlar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesine göre metaforik içerikler; araştırma düzeylerine göre ÖD algısı, temel karakteristiklerine göre ÖD algısı ve örgütsel davranışın doğası ile ilgili algılar olmak üzere üç kavramsal kategori altında toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre katılımcı akademisyenler sırasıyla; birey düzeyi analiz bağlamında alanı tanımladığı, birey-grup-örgüt etkileşimi karakteristiğinin vurguladığı ve ilişkisel doğası ile bilim dalı doğasının dikkate alındığını belirtmişlerdir. Katılımcı akademisyenler tarafından en çok tekrarlanan metaforlar ise hayat, bulmaca, buzdağı ve insan metaforları olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları kuramsal bağlamdan hareketle tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Akademisyenler, Metafor

1. Giriş

Yönetim ve örgüt disiplininde yürütülen ulusal ve uluslararası araştırmalarda metaforlara ilgi arttığı görülmektedir. Bunun başlıca sebebi *canlı bir organizma* olan örgütlerde, dilin ve söylemin sosyal gerçekliğinin merkezinde yer alması olduğu söylenebilir. Dil, olguları anlamlandıran, düşüncüyü anlatan ve iletişimi kuran rolüyle sadece sosyal gerçekliği yansıtmamakta aynı zamanda inşa etmektedir (Hadot, 2011). Bu anlamda sözcüklerin temsil ettiği (yerine geçtiği) bir nesne olan “anlamı”, ise insan deneyimleri ve hayal gücünün birbirine bağlayan işleviyle metaforlar üzerinden

gerçekleşmektedir. Nitekim dil bilimci Wittgenstein, ünlü “Felsefi Soruşturmalar” isimli eserinde dil ve anlam ilişkisini “inşaat ustası” metaforu ile tartışmaktadır.

Gerçeklik algılarımıza ve yorumlarımıza rehberlik eden, hedef ve vizyonlarımızı formüle etmemize yardımcı olan metaforlar, genellikle “dile esneklik, ifade edilebilirlik ve dili genişletmenin bir yolunu” sağladığı için dünyayı anlamamızı kolaylaştırmaktadır (Cornelissen vd, 2008). Benzer şekilde örgütleri daha anlaşılır kılmak için sıklıkla metaforlar kullanılmaktadır. Bu bağlamda 2006 yılında Norveç’te düzenlenen European Group for Organizational Studies (EGOS) bu durumun önemini gözeterek örgüt ve metaforlar üzerine ayrı bir çağrı ve oturum düzenlenmiş, 30’dan fazla çalışma kongrede sunulmuştur.

Örgüt içindeki birey davranışları çok sayıda araştırmacı tarafından farklı analiz düzeyinde araştırmalar yapılarak anlaşılmaya çalışılmaktadır. Ancak Kuhn (1995) ifadesiyle “bilim topluluğunun çalışmalarında örnek aldığı model ve bilim topluluğunun paylaştığı bütün değerler ve alışkanlıklar” olarak tanımlanan bilimsel paradigmanın, bilim dalının o alanda çalışma yapan akademisyenler için ne ifade ettiğini anlamaya çalışmak, alanın yapısal gerçekliğinin yansımaları görebilmek için bir fırsat sunacaktır.

Bu bağlamda örgütsel söylemin oluşmasında önemli aktörlerin başında gelen akademisyenlerin araştırma yaptıkları, zaman zaman bağlamdan bağımsız olsa da (bkz. Özen, 2002) sektöre, yasa koyuculara tavsiyeler de buldukları alanı nasıl tanımladıkları ve hangi metaforlarla ifade ettikleri araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı da çok boyutlu, karmaşık ve dinamik bir kavram olarak örgütsel davranışın bilim topluluğunu oluşturan akademisyenler için ne ifade ettiğini anlamaya çalışmak bilim insanlarının zihninde örgütsel davranış görüntüsünün ne olduğunun irdelenmesi amaç edinilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Kökenleri 20. Yüzyılın başlarına dayanan örgütsel davranışı Luthans (2016), örgüt içinde insan davranışının anlaşılması, öngörülmesi ve yönetilmesi olarak tanımlarken, Greenberg (2011) bireysel, grup ve örgütsel süreçleri sistematik olarak inceleyerek örgütsel ortamlarda davranış bilgisi arayan çok disiplinli bir alan, Hitt vd. (2006) ise bir organizasyonun çalışanlarının davranışlarını ve önemini etkileyen bireysel, kişilerarası ve örgütsel faktörleri anlamak olarak tanımlamaktadırlar. ÖD, örgüt içinde bireyin davranışının temel üç belirleyicisi olan birey, grup ve yapı olarak örgütü inceleyen, bu üç düzeyin davranış üzerindeki etkileriyle ilgili elde ettiği bilgiyi örgütün etkinliğini arttırmak için kullanan, ortak bilgi birikimine sahip ayrı bir uzmanlık alanıdır (Robbins ve Judge, 2013). Örgütsel davranışın yapılan tanımları dikkate alındığında dört temel karakteristiği olduğu görülmektedir (Özkalp, 2019). Bu karakteristikler; bilimsel yöntem kullanarak araştırma yapması, doğası gereği disiplinler arası bir yapısının olması, birey, grup ve örgütler üzerine odaklanması ve son olarak

örgütün etkinliği ve bireyin başarısı üzerinde durmasıdır. ÖD örgütün performansının önemli bir kritik ögesi olan bireyin davranışını ve bu davranışın nedenlerini anlamaya dolayısıyla gelecekteki davranışlarını tahmin etmeye ve öngörmeye yönelik doğa bilimlerine öykünen bir bağlamda çalışmaktadır (Johns, 2006). Bu bağlamda uygulayıcılar için örgütün performansına ve etkinliğine olumlu etki edecek davranışlar için uygun ortamın ve koşulların sağlanması, olumsuz etki edecek davranışların gerçekleşmesini engelleyecek önlemlerin alınması için gerekli bilgiyi sağlamaya çalışır.

Metafor, söz bilimin önemli bir bileşeni olarak günlük yaşamın iletişimde vazgeçilmez bir unsurdur. Encyclopædia Britannica (2022)'da metafor ile ilgili olarak, benzetmeden farklı olarak birbirine benzemeyen iki varlık arasındaki bir karşılaştırmayı ima eden mecazi “gibi” veya “olduğu gibi, olarak” kelimeleriyle işaret edilen açık bir karşılaştırma olduğu yer almaktadır. Sözlükte, metaforun amacının, iki farklı varlığın özdeşleştirilmesi veya kaynaştırılmasıyla makul ve sıradan bir karşılaştırmadan niteliksel bir sıçrama yaparak, her ikisinin de özelliklerinden pay alan yeni bir varlık yaratmak olduğu ifade edilmektedir. (Encyclopædia Britannica, 2022). Lakoff ve Johnson (2003)'ün Kavramsal Metafor Kuramı'na göre bir kavram veya deneyim alanını diğer bir kavram veya deneyim alanıyla anlamamızı sağlayan bilişsel bir mekanizma olduğu ifade edilen metafor; bir tür şeyi başka bir tür şeye göre anlamak ve tecrübe etmektir (Lakoff ve Johnson, 2003).

Her ne kadar günlük yaşamın vazgeçilmez unsuru olarak anılsa da artan şekilde akademik yaşamda da kullanılmaya başlanan metaforlar için Torp (2018), özellikle işletmecilik alanında örgüt kuramı, örgütsel iletişim, liderlik, yönetim, ÖD gibi alanlarda metaforların kullanılmaya başladığını ifade etmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın deseni olgubilimdir. Olgubilim “bir kişinin kendisi ve dış dünyaya ait olgulara (sosyal durum ve olaylara) ilişkin kendine özgü anlamlarını ortaya çıkarmaya ve bir duruma ilişkin algısını ortaya koymaya çalışır” (Sığırı, 2018). Bu çalışmada katılımcılara özgü anlamları ortaya çıkartılmaya çalışan olgu “örgütsel davranış”tır. Metaforlar aracılığıyla katılımcıların ÖD kavramına yükledikleri ortak anlamlar ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için örgütsel davranış alanında çalıştığını çevrimiçi gönderilen soru formunda kabul eden katılımcılardan cevabı aranan araştırma soruları şu şekildedir: “Katılımcılar için ÖD nasıl bir anlam ifade ediyor?”, “katılımcılar örgütsel davranışın anlamını metaforlar aracılığıyla nasıl ifade ediyorlar?” ve “katılımcıların ürettikleri metaforlar hangi kavramsal kategoriler altında toplanmaktadır?”. Araştırmanın çalışma grubunu ÖD alanında çalışan akademisyenler oluşturmuştur. Bu bağlamda çalışmanın dahil etme kriterleri; “ÖD alanında çalışıyor olmak” ve “unvan farkı gözetmeksizin akademisyen olmak” olarak belirlenmiştir. Çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Erkek	35	54,7
	Kadın	29	45,3
Yaş	26-35 yaş	20	31,3
	36-45 yaş	32	50,0
	46-55 yaş	11	17,2
	56-65 yaş	1	1,6
Unvan	Araştırma Görevlisi	5	7,8
	Öğretim Görevlisi	11	17,2
	Dr. Öğretim Üyesi	20	31,3
	Doçent Doktor	20	31,3
	Profesör Doktor	8	12,5
TOPLAM		64	100,0

Buna göre, çalışma grubunda 35 erkek, 29 kadın katılımcı bulunmaktadır. 36-45 yaş aralığında yer alan akademisyenler çalışma grubunun yarısını oluşturmaktadır ve Dr. Öğretim Üyesi ve Doçent Doktor unvanına sahip akademisyenler eşit sayıda yer alarak çalışma grubunun %62,6'lık kısmını oluşturmuştur.

Veriler “örgütsel davranış ... gibidir çünkü...” yazan bir form ile internet ve sosyal medya aracılığıyla Eylül 2022’de toplanmıştır. Formun ilk sorusu “örgütsel davranış alanında çalışma yapıyorum” olmuş bu soruya “evet” cevabı verilmesi halinde diğer sorulara geçilmesi istenmiştir. Daha sonra demografik sorular sorulmuştur. Arkasından metafor kavramı hakkında bilgi verilip örneklendirilmiş ve akademisyenlerden metafor üretmeleri istenmiştir. Toplanan veriler Microsoft Excel formatından Maxqda 2018 nitel veri analiz programına aktarılmış ve hem tümevarımsal hem de tümdengelimsel içerik analizi ile analiz edilmiştir. Tümdengelimsel içerik analizi araştırma yapısı daha önce yapılmış araştırmalar temel alınarak oluşturulduğunda kullanılmaktadır. Bu yöntemde veriler bağımsız olarak değil önceki çalışmalarda ortaya konmuş kategorilere göre kodlanmaktadır (Elo ve Kyngas, 2008). Mevcut çalışmada “analiz düzeylerine göre ÖD algısı” ve “temel karakteristiklerine göre ÖD algısı” kategorileri tümdengelimsel olarak oluşturulmuştur. Tümevarımsal içerik analizinde ise kodlar araştırmacı tarafından bağımsız olarak oluşturulmaktadır. Bu çalışmada yer alan “örgütsel davranışın doğasına ilişkin algılar” kategorisi bu şekilde oluşturulmuştur. Katılımcıların geliştirdikleri metaforların analizi, (1) kodlama ve ayıklama, (2) örnek metafor derleme, (3) kategori geliştirme ve (4) geçerlik ve güvenilirliği sağlama olmak üzere 4 aşamada gerçekleştirilmiştir (Saban, 2009). *Kodlama ve ayıklama aşamasında* katılımcıların ürettikleri metaforlar okunmuş, herhangi bir metafor konusu, kaynağı ve/veya gerekçesi içermeyen, metafor olup olmadığına bakılmıştır. Bu aşamada bir metaforun mükerrer üretildiği görülmüş, bir katılımcının ise iki farklı metafor ürettiği tespit edilmiştir. Mükerrer üretilen “ekmek” metaforundan

birisi analizden çıkartılmış, aynı akademisyenin ürettiği iki farklı metafor analize dahil edilmiştir. Bu nedenle metafor sayısı değişmemiş 64 metaforla analize devam edilmiştir. *Örnek metafor derleme aşamasında* üretilen 64 metafor alfabetik olarak sıralanarak tekrar gözden geçirilmiştir. Yine bu aşamada kategorilerin oluşturulmasına örnek teşkil eden, kategoriye en iyi temsil edeceği düşünülen ve başvuru kaynağı olarak kullanılacak metaforlar tespit edilmiştir. *Kategori geliştirme aşamasında* birbiriyle ilişkili metaforlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Bu aşamada bazı metaforların birden fazla anlam içerdiği yorumlanmış ve bu metaforlar birden fazla kategori içinde tanımlanmıştır. *Geçerliliği ve güvenilirliği sağlama aşamasında* ise, çalışmanın inanılırlığın sağlanması için katılımcılar tarafından üretilen metafor listesine yer verilmiştir. Ayrıca verilerin analizinde bilgisayar programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde bilgisayar programlarının kullanılması hem inandırıcılık hem de güvenilirlik için önerilmektedir (Arastaman vd., 2018). Güvenilebilirliğin sağlanabilmesi için ÖD alanında çalışmaları olan ve çalışmalarında nitel araştırma yöntemi kullanan, mevcut çalışmanın araştırmacıları dışında bir araştırmacıya, üretilen kodlar ve oluşturulan kategori listesi, programdan alınan akıllı yayıncı çıktısı olarak gönderilerek değerlendirmesi istenmiştir. Ayrıca mevcut çalışmanın araştırmacıları tarafından tümdengelimsel kategorilere ortak karar verilmesinin ardından her bir araştırmacı bağımsız olarak metaforların kodlamasını yapmış, daha sonra kategoriler altında tanımlanan metaforlarda görüş birliği sağlanmıştır. Tümevarımsal oluşan örgütsel davranışın doğasına ilişkin algı kategorisi ise tüm araştırmacıların birlikte olduğu ortak toplantıda oluşturulmuştur.

4. Bulgular

Katılımcıların ürettikleri metaforlar kod bulutu olarak Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Metaforların Kod Bulutu



Katılımcıların ürettiği metaforlardan hayat metaforunun daha büyük ve merkezde yer aldığı, buzdağı ve insan metaforlarının bunu izlediği görülmektedir.

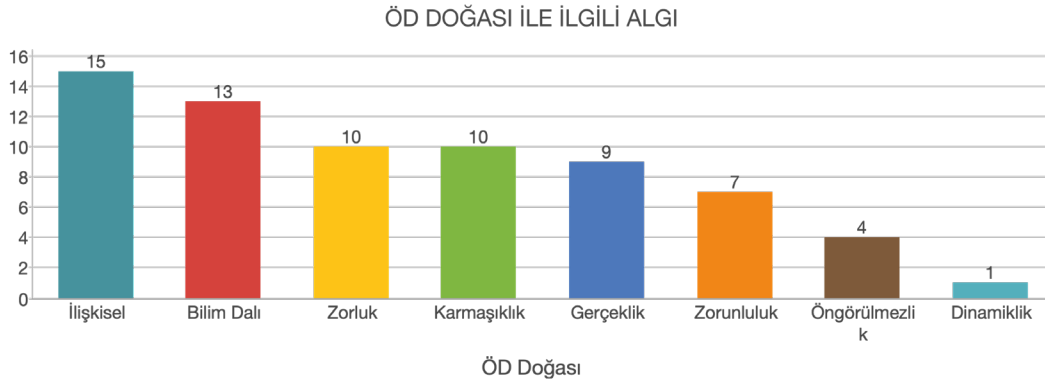
Analizin kategori oluşturma aşamasında oluşturulan kategoriler Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2: Metaforlardan Oluşan Kategoriler



Buna göre, katılımcıların en fazla örgütsel davranışın doğasını ifade eden metaforlar ürettikleri görülmektedir. Analize dahil edilen 64 metaforun 62'sinin ÖD doğasını ifade ettiği yorumlanmıştır. Bunu araştırma düzeylerine göre ÖD algısı ve temel karakteristiklerine göre ÖD algısı kategorileri izlemiştir. Aşağıda sırasıyla oluşan bu kategorilere ve alt kategorilerine yer verilerek, kategorinin oluşmasına esas teşkil eden katılımcıların ürettikleri metaforlar sunulacaktır.

Şekil 3: ÖD Doğasına İlişkin Algı Alt Kategorileri



Katılımcı akademisyenlerin örgütsel davranışın doğasını, sırasıyla ilişkisel (n=15), bilim dalı (n=13), zorluk ve karmaşıklık (n=10), gerçeklik (n=9), zorunluluk (n=7), öngörülmezlik (n=4) ve dinamiklik (n=1) olarak algıladıkları görülmektedir. Her bir alt kategorinin oluşmasına esas teşkil eden metaforların alfabetik listesine yer verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Davranışın Doğasına İlişkin Algılar Kategorisi

Kategoriler	Metaforlar
ÖD Doğası Gereği İlişkiseldir.	Ahenk, Ahenkle dans etmek, Birey, Örgüt çevre ilişkisini çözümleyen bir araç, Hobi, İlişkiler dokusunu çözmek, İnsanların örgütlerde dans etmesi, Kendimi tanımak. Kişisel yaşam yolculuğuna ışık tutmak, Medeniyetler beşiğidir, Mikroskop, Örgütün ruhuna açılan bir pencere, Pusula, Sahne, Yağmur taneleri, Yeni arkadaşlar edinmek.
ÖD Bilim Dahıdır.	Alanımı bilmek ekspertiz olmak, Çalışan psikoloğu, Ekmek, En sevdiğim spor etkinliği, Light cola, Örgüt psikolojisi, Psikoloji disiplini, Sakız, Sosyoloji, Sözlük, Yenilik ve Değişim, Zengin bir kütüphane, Zorlama bir alan
ÖD Doğası Gereği Zordur.	Bir dağı tırmanmak, Bulmaca (2), Buzdağı, Çok kavşaklı karmaşık bir yol, Deniz, Hava durumu, Kadınlar, Tiyatro, Tiyatro oyuncularını mental ve fiziksel olarak perde arkasından oyuna hazırlamaktır, performanslarını etkileyen davranışlarını anlamlandırarak doğru yönlendirilmelerini sağlamaktır.
ÖD Doğası Gereği Karmaşıktır.	Bir metropol, Bulmaca (2), Buzdağı, Çok kavşaklı karmaşık bir yol, Deniz, Gökkuşağı, Tiyatro Yönetimi, Yabancı dilde bir filmdeki alt yazı
ÖD Doğası Gereği Gerçektir.	Film, hava su, hayat (2) Hayatın bir yansıması, Işık, Psikoterapi, Terapi almak
ÖD Doğası Gereği Zorunluluktur.	Beyin, İnsan, İşletmenin kalbi, Kumanda, Kurumlar için olmazsa olmaz can simidi, Para, Tutkal
ÖD Doğası Gereği Öngörülmezdir.	Buzdağı, Falcılık, İnsan, Kadınlar
ÖD Doğası Gereği Dinamiktir.	Zaman makinası

Buna göre katılımcı akademisyenlerin ÖD analizinde öncelikle birey düzeyine odaklandığı görülmektedir. Üretilen metaforların büyük çoğunluğu (n=35) birey davranışlarına ilişkin görülürken bunu sırasıyla örgüt düzeyi (n=10) ve grup düzeyi (n=8) izlemektedir. Kategoriyi oluşturan alt kategorilere ve kategori altında toplanan metaforlara Tablo 3'te yer verilmiştir.

Şekil 4: Araştırma Düzeylerine İlişkin ÖD Algısı

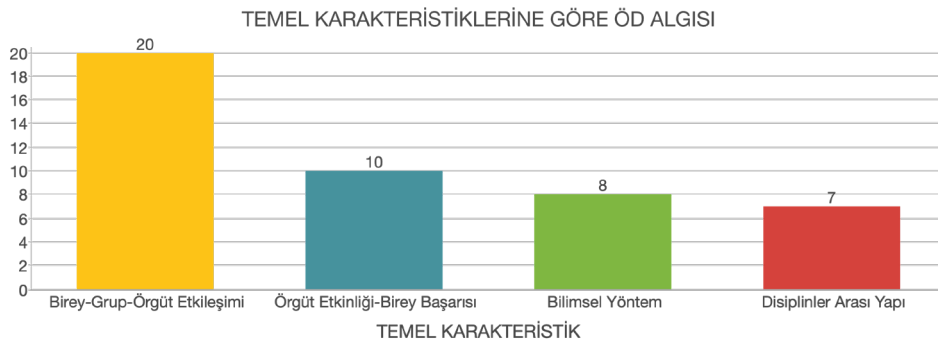


Tablo 3: Örgütsel Davranışın Analiz Düzeyine İlişkin Algılar Kategorisi

Kategoriler	Metaforlar
Birey Düzeyi	Alanını bilmek ekspertiz olmak, Bir dağı tırmanmak, Bulmaca (2), Buzdağı, Çalışan psikoloğu, Deniz, Ekmek, Hayat (2), Hobi, İnsan, İnsan davranışı, İnsanların örgütlerde dans etmesi, Kendimi tanımak, Kumanda, Mikroskop, Örgüt psikolojisi, Örgütün ruhuna açılan bir pencere, Psikoloji disiplini, psikoterapi, Pusula, Sahne, Sözlük, Terapi almak, Tiyatro oyuncularını mental ve fiziksel olarak perde arkasından oyuna hazırlamaktır, Tiyatro yönetimi, Tutkal, Yabancı dilde bir filmdeki altyazı, Yağmur taneleri, Yeni arkadaşlar edinmek, Zaman makinası
Örgüt Düzeyi	Birey Örgüt çevre ilişkisini çözümleyen bir araç, Gökkuşuğu, İlişkiler dokusunu çözmek, Light cola, Medeniyetler beşiği, Para, Sosyoloji, Yenilik ve değişim, Zorlama bir alan
Grup Düzeyi	Ahenk, Ahenkle dans etmek, Hayat, İnsanların örgütlerde dans etmesi, Kişisel yolculuğuna ışık tutmak, Örgütün ruhuna açılan bir pencere, Sahne, Tutkal

Buna göre katılımcı akademisyenlerin ÖD temel karakteristikleri ile ilgili olduğu yorumlanan metaforlardan 20'si birey-grup-örgüt etkileşimi kategorisine dahil edilmiştir. Bunu sırasıyla örgüt etkinliği-birey başarısı (n=10), bilimsel yöntem (n=8) ve disiplinler arası yapı (n=7) izlemiştir. Tablo 4'te bu kategori altında tanımlanan metaforlara yer verilmiştir.

Şekil 5: Temel Karakteristiklerine Göre ÖD Algısı



Tablo 4: Örgütsel Davranışın Temel Karakteristiklerine İlişkin Algılar Kategorisi

Kategoriler	Metaforlar
Birey – Grup – Örgüt Etkileşimi	Ahenk, Ahenkle dans etmek, Bir dağı tırmanmak, Birey Örgüt çevre ilişkisini çözümlleyen bir araç, Bulmaca, Buzdağı, Çalışan psikoloğu, Hayat (2), İlişkiler Dokusunu çözmek, İnsan davranışı, İnsanların örgütlerde dans etmesi, Kişisel yaşam yolculuğuna ışık tutmak, Medeniyetler beşiği, Örgüt psikolojisi, Örgütün ruhuna açılan bir pencere, Sahne, sosyoloji, Tutkal, Yağmur taneleri
Örgüt Etkinliği – Birey Başarısı	Alanını bilmek, ekspertiz olmak, Beyin, İlişkiler dokusunu çözmek, İnsan, İşletmenin kalbi, Kumanda, Kurumlar için olmazsa olmaz can simidi, Örgütün ruhuna açılan bir pencere, Para, Tiyatro oyuncularını mental ve fiziksel olarak perde arkasından oyuna hazırlamaktır
Bilimsel Yöntem	Bulmaca, Film, Gökkuşuğu, Mikroskop, Psikoloji disiplini, Pusula, Yabancı dilde bir filmdeki altyazı, Yenilik ve değişim
Disiplinler Arası Yapı	Çok kavşaklı bir yol, hava su, Hayat, Hayatın bir yansıması, Işık, Light cola, sosyoloji

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, örgütsel davranış alanında çalışma yapan akademisyenlerin bakış açısı ile örgütsel davranış kavramı araştırılmıştır. Kavramın alanın akademisyenleri için ifade ettiği anlamı ortaya çıkartabilmek için söz bilimin önemli öğelerinden olan metaforlardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda 64 akademisyenden veriler toplanmış, bir metafor mükerrer olduğu için analiz dışı bırakılmış, bir katılımcının ürettiği iki farklı metafor olduğu görülmüş 64 metafor analize dahil edilmiştir.

Analize dahile edilen metaforlar üç ana kategori altında toplanmıştır. İlk kategori tümevarımsal içerik analizi ile oluşturulan ve 62 metaforun tanımlandığı “ÖD doğasına ilişkin algı” olmuştur. Bu kategori, alanda çalışan akademisyenlerin ÖD konusundaki zihinsel imgelerini ifade etmektedir. Bu kategoride dikkat çeken önemli bir nokta neredeyse tüm katılımcıların ürettikleri metaforların ÖD doğasını ifade ettiği şeklinde yorumlanabileceğidir. Bu kategori aslında katılımcı akademisyenlerin örgütsel davranışa attettikleri anlamı da içinde barındırmaktadır. Buna göre, akademisyenler ÖD denildiğinde öncelikle bireyin örgütü ve örgüt çevresiyle ilişki kurması olarak algıladığı görülmektedir. Bu bulgu ışığında yazında yapılan ÖD çalışmaları değerlendirildiğinde, ÖD temelinde ilişkiler olduğunun doğal bir yansıması olarak görülmektedir. Diğer algı akademisyenler arasında ÖD’ın bilim dalı olarak anlam ifade etmesidir ki bu durum Robbin ve Judge (2013)’nin ÖD’nin bir çalışma alanı olduğu yani ortak bir bilgi birikimine sahip ayrı bir uzmanlık alanı olduğu ifadesini desteklemektedir. Bunların yanı sıra ÖD zorluğu, karmaşıklığı, dinamik ve öngörülmez olduğu ancak yaşamın içinde yer alan gerçekliği de katılımcı akademisyenlerin ÖD algıları olarak dikkat çekmektedir. Bu durumu Okutan

ve Turdi (2020) çalışmalarında insan davranışlarının temelde karmaşık olmasına bağlayarak insan davranışlarını inceleyen bilim dalının da çok yönlü olması gerektiği ile açıklamaktadırlar. Elbette örgütün dinamik, değişken ve karmaşık olması örgüt içindeki bireyin davranışlarının ve bu davranışları inceleyen ÖD'in zor, karmaşık ve dinamik olarak algılanmasının nedeni olabilir.

Katılımcı akademisyenlerin ÖD'in temel karakteristikleriyle ilgili algılarına bakıldığında ise diğer kategorilerle uyumlu olarak birey – grup – örgüt etkileşimi algısının ilk sırada olduğu görülmektedir. Katılımcı akademisyenler ÖD bilim alanının üç analiz düzeyi arasındaki ilişkiler bağlamında karakterize edildiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte her ne kadar son sırada yer almasa da ÖD bilim alanının bilimsel yöntem ile karakterize edilen algısının düşük olması, Glick vd. (2007)'nin zayıf paradigma eleştirisini ve Ertem (2009)'in farklı bilim disiplinleri nedeniyle kaçınılmaz olarak ontolojik, epistemolojik ve metodolojik çatışmalara maruz kalacağı endişesini destekler görünmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın katılımcı akademisyenleri çoğunlukla örgütsel davranışı, birey-grup ve örgüt arasındaki ilişkileri araştıran, birey düzeyinde analize odaklanan ve yine birey-grup-örgüt etkileşimi ile karakterize edilen bilim dalı olarak algılamaktadırlar. Buradan hareketle alanın akademisyenleri olarak meso ve makro düzeyde ilişkileri anlamaya yönelik çalışmaların yaygınlaşması ve bir sorun olarak ele alınan zayıf paradigma eleştirisinin önüne geçebilmek için çabalara ihtiyaç vardır. Özellikle alan kongrelerinde olmak üzere düzenli olarak yapılacak alanın akademisyenlerinin bir araya gelerek tartıştığı bir güçlü paradigma oluşturmaya yönelik toplantıların planlanması, ÖD alanının ontolojik, epistemolojik ve metodolojik olarak ortak fikir birliği oluşmasına yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir. Elbette bu çalışmanın sınırlılıklarının giderildiği çalışmalar yapılması da önerilmektedir. Bu çalışmada kelime sınırlaması nedeniyle katılımcı ifadelerine yer verilememekle birlikte, ilk kısıt katılımcı sayısının az olmasıdır. Daha büyük örnekleme nicel yöntemlerle çalışmalar planlanması ve/veya daha az örneklem olmakla birlikte konunun derinlemesine çalışıldığı nitel yöntemin farklı desenleriyle çalışmalar yapılması konunun farklı boyutlarının ortaya çıkartabilecektir.

Kaynakça

- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. and Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: kuramsal bir inceleme, YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty), 15(1), 37-75.
- Cornelissen, J. P., Oswick, C., Thøger Christensen, L., and Phillips, N. (2008). Metaphor in organizational research: context, modalities and implications for research-introduction. *Organization Studies*, 29(1), 7–22.

- Elo, S. and Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *J. Adv. Nurs.* 62, 107–115.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Encyclopædia Britannica. (2022). <https://www.britannica.com/art/metaphor>, Erişim 24.09.2022
- Ertem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 65-78.
- Glick, W. H., Miller, C.C. and Cardinal, L.B. (2007). Making a life in the field of organization science, *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 817-835.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Hadot, P. (2011). *Wittgenstein ve dilin sınırları*, Ankara: Doğu Batı. (Eserin orijinal yayınlanışı 2004).
- Hitt, M. A., Miller, C. C., and Colella, A. (2006). *Organizational behavior: A strategic approach*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Kuhn, S. T. (1995). *Bilimsel devrimlerin yapısı*. (Kuyaş, N. Çev). İstanbul: Alan Yayınevi.
- Lakoff, G. and Johnson, M. (2003). *Metaphors we live by*, The university of Chicago press. London.
- MAXQDA (2018). *Analytics Pro*. Distribution by VERBI GmbH.
- Moberg Torp, S. (2018). *Metaphors in Organization*, (Heath, R.L. and Johansen, W. Editörler), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* içinde (s.1-5). Boston: Wiley-Blackwell, John Wiley & Sons, Inc. DOI: 10.1002/9781119010722.iesc0110.
- Okutan, E. and Turdı, M. (2020). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların değerlendirmesi: web of science örneği, (Altınsoy., A. Editör) *Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve endüstri ilişkileri seçme yazılar IV* içinde (s.95-107), Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Özen, Ş. 2002. *Türkiye’deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu*”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), ss. 5-31.
- Özkalp, E. (2019). *Örgütsel davranışa giriş ve yöntem*, (Kırel, A.Ç. and Ağlargöz, O. Editörler.) *Örgütsel davranış içinde* (s. 2-27). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804, Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.

- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler
Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(2), 281–326.
- Sığı, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Wittgenstein, L. (1998). Felsefi soruşturmalar, (Çev. D. Kanıt). İstanbul: Küreyl Yayınları. (Eserin
orijinalinin yayınlanışı, 1953).

DİJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Doktorant Songül Gökhan

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi

Özet

Çalışma hayatında ve toplumun çeşitli alanlarında meydana gelen önemli değişiklikleri ifade etmek amacıyla kullanılan “dijitalleşme”, “dijital dönüşüm”, “dijital bozulma” gibi kavramlara ilişkin yapılan çalışmalarda dikkat çeken bir artış görülmektedir. Bu kavramların insan kaynakları yönetimi alanında da “dijital insan kaynakları yönetimi” şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimine etkisini araştırmak amacıyla bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz ile dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin yapılan çalışmaların genel bir görünümünü sunmak ve gelecekteki çalışmalara rehberlik edecek öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda küresel ölçekte yapılan çalışmaları değerlendirilebilmek için Web of Science (Wos) veri tabanı kullanılarak araştırma alanıyla ilgili 37 makale verisi elde edilmiştir. Elde edilen veriler Maxqda Nitel Veri Analizi 2022 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda dijitalleşen insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla üzerinde durulan konuların yetenek ve beceriler, sürdürülebilirlik, çalışan deneyimi, eğitim ve öğrenme, performans ve motivasyon gibi konular olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijitalleşme, Bibliyometrik Analiz*

1. Giriş

Dijital teknoloji alanında yaşanan değişim ve gelişmeler çalışma hayatını yeniden şekillendirmektedir. Akıllı teknolojiler, yapay zekâ, nesnelerin interneti, sanal gerçeklik gibi birçok uygulamanın insan kaynakları yönetimi alanında kullanılmaya başlanması ile dijital insan kaynakları yönetimine geçiş yapılmıştır.

Dijital insan kaynakları yönetimi, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, bordrolama ve özlük işleri gibi insan kaynakları uygulamalarının dijital teknoloji kullanılarak işletme ve çalışan arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesini içeren dijital bir süreçtir. Alan yazında son dönemlerde dijital insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda artış görülmektedir (Turulja, L., Bajgorić, 2016; Strohmeier, 2020; Ni, 2022; Berber vd., 2018). Bu doğrultuda bu çalışmada Web of Science veri tabanı kullanılarak dijital insan kaynakları yönetimi konusuna ilişkin

olarak elde edilen verilerin bibliyometrik analiz yardımıyla incelenmesi, geniş bir bakış açısının ortaya koyulması ve gelecekteki çalışmalara rehberlik edecek önerilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Dijitalleşen İnsan Kaynakları Yönetimi

Ekonomik, sosyal-kültürel ve teknolojik değişimler sonucunda kurumsal gelişim süreci içerisinde insan faktörü daha da önemli bir konuma gelmiştir. Yeni çağ, yeni normal ya da dijital çağ hangi kavramla tanımlanırsa tanımlansın değişmeyen tek gerçek yetenek ve becerinin yavaş yavaş toplumun en kıt kaynakları haline gelmekte olduğudur. Yetenek ve beceri, sermayeden daha önemli bir unsur haline gelmektedir. İnsan faktörü kurumsal gelişim ve artı değer yaratma açısından en önemli unsur haline gelmektedir (Lee ve Yoon, 2022).

Modern yönetim araştırmalarının derinlik kazanması ile kurumsal insan kaynakları yönetimi, çağdaş kurumsal yönetimin en kritik faktörlerinden biri haline gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir gelişimi için bilimsel ve eksiksiz bir insan kaynakları yönetimi sistemine sahip olması gerekmektedir (Fedorets vd., 2019).

İnsan kaynağının işle eşleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin ve modern işletmelerin sürdürülebilir ve sağlıklı gelişimi açısından oldukça önem taşımaktadır. Dijital teknolojilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının özü en iyi eşleştirmeye ulaşmak, uygun seçim, eğitim değerlendirme, motivasyon ve diğer yöntemlerle doğru kişiyi uygun pozisyona getirmektir. Böylece işletmenin insan kaynağını ve yerleri yüksek oranda eşleştirirken değeri en üst düzeye çıkarmak için verimli bir şekilde çalışır. İnsanları ve yerleri eşleştirmede tutarlı doğru tahminler yapılabilmesi için sürekli kontrol edilmesi, ayarlanması ve sürdürülmesi durumunda verimli sonuçlar alınmaktadır (Lee, 2019). Ayrıca işletmelerin çalışanlarının motivasyonunu en üst düzeye çıkarmasını ve tüm işletmenin operasyonel verimliliğini arttırmasını sağlamaktadır (Ni, 2020).

Bu nedenlerle son yıllarda birçok işletme dijital insan kaynakları yönetimine geçiş yapmaya başlamıştır. Dijital insan kaynakları platformları işletmelerin çalışanlarının eğitiminde kullandıkları vazgeçilmez unsurlardan biri haline gelmiştir. Dijital teknolojinin sağlamış olduğu destek sayesinde işletmeler, insan kaynakları yönetimini özel bir görev haline getirerek ve temel olarak büyük miktarda veriye sahip mükemmel ve bağımsız bir veri tabanı oluşturarak endüstri engellerini kırmak ve çok boyutlu stratejik politika düzenlerini yürütmek için inisiyatif alabilmektedir. Büyük ve orta ölçekli işletmeler, dijital teknolojiyi operasyonel süreçlerini entegre etmek ve standart hale getirmek ve eksiksiz bir dijital yöntemler seti oluşturmak için kullanmaktadır. Bu şüphesiz dijital teknolojinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında değerli bir deneyimdir (Weller vd., 2019).

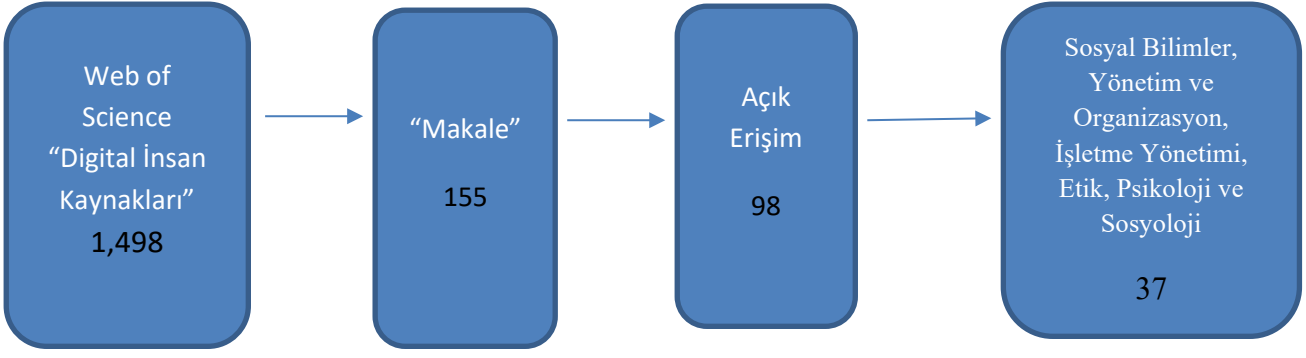
Dijital teknolojilerin şirketlere yetenek yönetiminde temel teknik destek sağlamaktadır. Bu destek insan kaynakları yöneticilerinin idari yükünün hafiflemesine ve daha insan odaklı hareket etmesine yardımcı olmaktadır. Kısacası işletmeler stratejik hedeflerine ulaşmak için insan kaynakları yönetimi ile çalışmak ve dijital çözümleri aktif olarak nasıl kullanabileceklerini düşünmek zorundadır (Ni, 2022).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada Web of Science veri tabanından yararlanılarak belirli kriterler seçimi sonucunda elde edilen 37 makale bibliyometrik analiz kullanılarak incelenmiştir. Bibliyometrik analiz tezler, makaleler ve kitaplar gibi akademik çalışmaların yazarlar, anahtar kelimeler, konu kullanılarak sayısal analiz ve istatistikler yardımı ile incelenmesine olanak sağlayan bir tekniktir (Keskin, 2022). Bibliyometrik analiz, belirli yıllarda yayınlanan akademik çalışmaların tespit edilmesine yönelik olabileceği gibi belirli bir yıl aralığı boyunca bir konuda yayınlanan akademik çalışmaların o konu ile ilgili sonraki yıllarda yapılan yayınları ne şekilde etkilediğinin ortaya konulmasına yönelik değerlendirmeye yönelik de olabilmektedir (McBurney ve Novak, 2002). Bibliyometrik analiz araştırmacılara gerçekleştirilen akademik çalışmaların genel görünümü hakkında bilgi vermektedir (Zupic ve Cater, 2015). Bu doğrultuda çalışmada dijital insan kaynakları yönetimi konusuna ilişkin yapılan çalışmaların bibliyometrik analizine yer verilmektedir. Çalışmanın araştırma konusuna ilişkin olarak oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir;

- 1) Dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak yayınlanan makaleler yıllar göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
- 2) Dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak yayınlanan makalelerin en çok yayınladığı dergiler hangileridir?
- 3) Dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak yayınlanan makalelerin atıf oranları ne düzeydedir?
- 4) Dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak yayınlanan makalelere göre en çok yayın yapan ülkeler hangileridir?
- 5) Dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak yayınlanan makalelerin en çok üzerinde durdukları konular nasıl dağılım göstermektedir.

Bu çalışmada veri tabanı olarak Web Of Science veri tabanının seçilmiştir. Bu seçimde Web of Science veri tabanının en eski ve en kapsamlı kayıtlara sahip olması etkili olmuştur (Li vd., 2010). Web of Science üzerinden gerçekleştiren aramada belirli kriterler kullanılarak elde edilen veriler daraltılmıştır. Bu kriterler ve seçim şu şekilde yapılmıştır:



Web of Science üzerinden “dijital insan kaynakları” şeklinde gerçekleştirilen aramada 1,498 veriye ulaşılmıştır. Ulaşılan veriler “makale” şeklinde daraltılmış ve bu şekilde sosyal bilimler, yönetim ve organizasyon, işletme yönetimi, etik, psikoloji ve sosyoloji alanları olmak üzere daraltılmıştır. “Dijital İK”, “Dijital dönüşüm ve İKY”, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dijitalleşme” şeklinde yapılan aramalar sonucunda çıkan 98 makale tek tek incelenmiş ve dijital insan kaynakları yönetimi ile ilgili olan 37 makaleye ulaşılmıştır. Ulaşılan 37 makale yayınlanan dergi, yayın yılı ve ülkelerine göre grafiklerle gösterilmiştir. Elde edilen makalelerde en çok kullanılan kelimeler Maxqda veri analizi programı kullanılarak görselleştirilmiştir.

4. Bulgular

Web of Sciences üzerinden elde edilen 37 makale arasından atıf sıralamasına göre ilk ona giren makaleler Tablo1’de gösterilmektedir. Tablo1 bu makalelerin isimleri, yazarları, yayınlanan dergiler ve atıf oranlarına ilişkin bilgileri içermektedir.

Tablo1: Atıf Sıralamasına Göre İlk On Makale

Sıra No	Makale Adı	Yazar/Yazarlar	Dergi Adı	Yıl	Toplam Atıf	Yıllık Ortalama Atıf
1	Conceptualising the future of HRM and technology research	Bondarouk, Tanya; Brewster, Chris	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2016	54	7,71
2	Navigating the shifting landscapes of HRM	Harney, Brian; Collings, David G.	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW	2021	19	9,5
3	Digital human resource management: A conceptual clarification	Strohmeier, Stefan	GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG	2020	15	5
4	The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations	Tursunbayeva, Aizhan; Pagliari, Claudia; Di Lauro, Stefano; Antonelli, Gilda	PERSONNEL REVIEW	2022	10	3,33
5	Towards More Proactive Sustainable Human Resource Management Practices? A Study on Stress Due to the ICT-Mediated Integration of Work and Private Life	Palm, Kristina; Bergman, Ann; Rosengren, Calle	SUSTAINABILITY	2020	10	3,33
6	Reflection of Digitalization on Business Values: The Results of Examining Values of People Management in a Digital Age	Blstakova, Jana; Joniakova, Zuzana; Jankelova, Nadezda; Stachova, Katarina; Stacho, Zdenko	SUSTAINABILITY	2020	10	3,33
7	A Phenomenon Of Digitalization And E-Recruitment In Business Environment	Bejtkovsky, J.; Rozsa, Z.; Mulyaningsih, D. H.	POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2018	10	2
8	Electronic Human Resource Management (e-HRM):. New Concept for Digital Age	Berber, Nemanja; Dordevic, Biljana; Milanovic, Sandra	STRATEGIC MANAGEMENT	2018	10	2
9	Changing Role of Social Media at Work: Implications for Recruitment and Selection	Holland, Peter; Jeske, Debora	ELECTRONIC HRM IN THE SMART ERA	2017	9	1,5
10	Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there?	Thite, Mohan	HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INTERNATIONAL	2022	8	2,67

Tablo1’de görüldüğü üzere International Journal Of Human Resource Management dergisinde yayınlanan “Conceptualising the future of HRM and technology research” adlı makale 54 atıfla bu alanda yayınlanan makaleler içinde en çok atıf alan makale olmuştur. Bu makaleyi 19 atıf ile Human Resource Management Review de yer alan “Navigating the shifting landscapes of HRM” adlı makale izlemektedir.

Tablo 2’de elde edilen verilerin Web of Science Index’e göre dağılımları yer almaktadır. Tablo 2’de de yer aldığı gibi elde edilen verilerin 19’u Social Sciences Citation Index, 14’ü Emerging Sources Citation Index de yer almaktadır.

Tablo 2: Web of Science Index

Web of Sciences Index	Makale Sayısı
Social Sciences Citation Index (SSCI)	19
Emerging Sources Citation Index (ESCI)	14
Science Citation Index Expanden (SCI-EXPANDED)	9
Book Ciitation Index-Social Science &Humanities (BKCI-SSH)	2
Toplam	

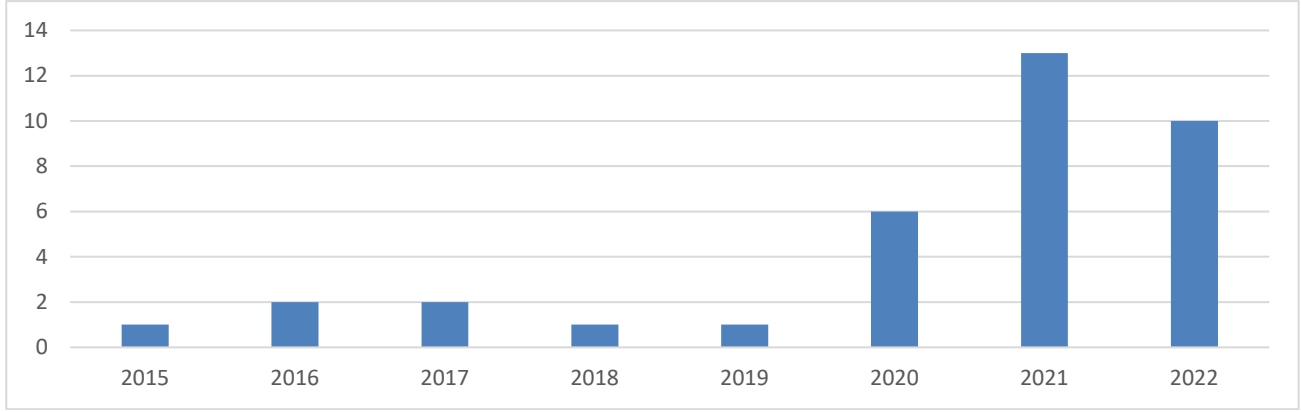
Tablo 3: Dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin en çok yayın yapan yazarlar

Yazar	Yayın Sayısı	Yüzde
<i>Tanya Bondarouk</i>	3	8.108
<i>Emma Parry</i>	3	8.108
<i>Huub J. Ruel</i>	2	5.405

Tablo3’te de görüldüğü üzere dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak en fazla yayın yapan araştırmacılar 3’er yayımla Tanya Bondorouk ve Emma Parry olurken onları 2 yayımla Huub J. M. Ruel izlemektedir.

Tablo4 Dijital insan kaynakları yönetimi çalışmalarının yıllara göre dağılımını göstermektedir.

Tablo4: Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

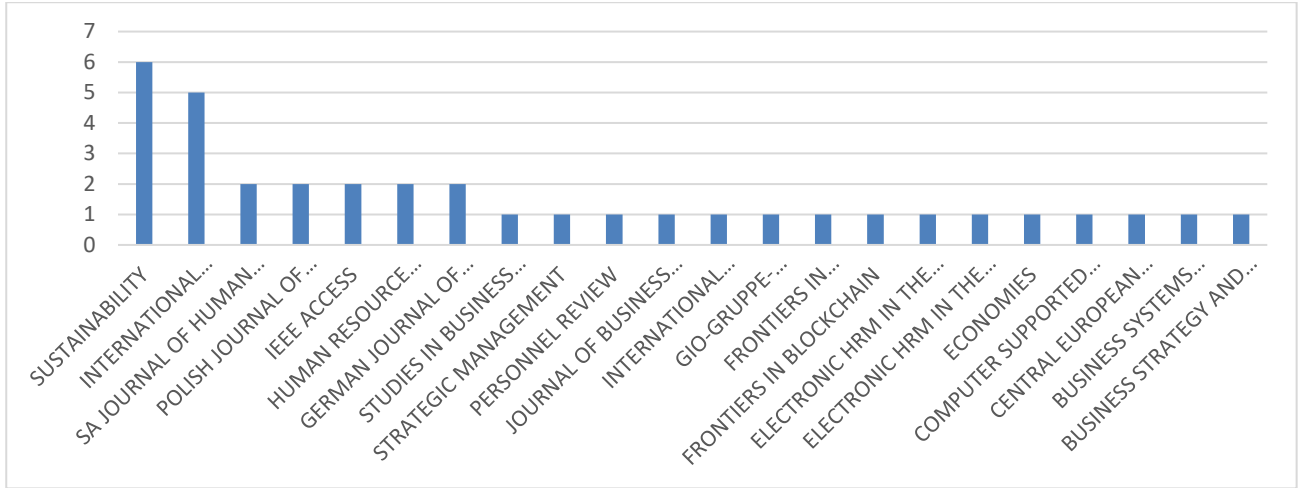


Tablo 4’de görüldüğü üzere dijital insan kaynakları yönetimi çalışmalarının Covid- 19 ‘un da ortaya çıktığı 2019-2022 yılları arasında yoğunlaştığı 2021 yılında ise en yüksek noktaya ulaştığı görülmektedir.

Bu durum üzerinde Covid-19 sağlık krizinin ortaya çıkması sonrasında salgın önlemleri kapsamında atılan adımlar ve işletmelerin her alanda teknolojiye yönelmelerinin gösterilebilir.

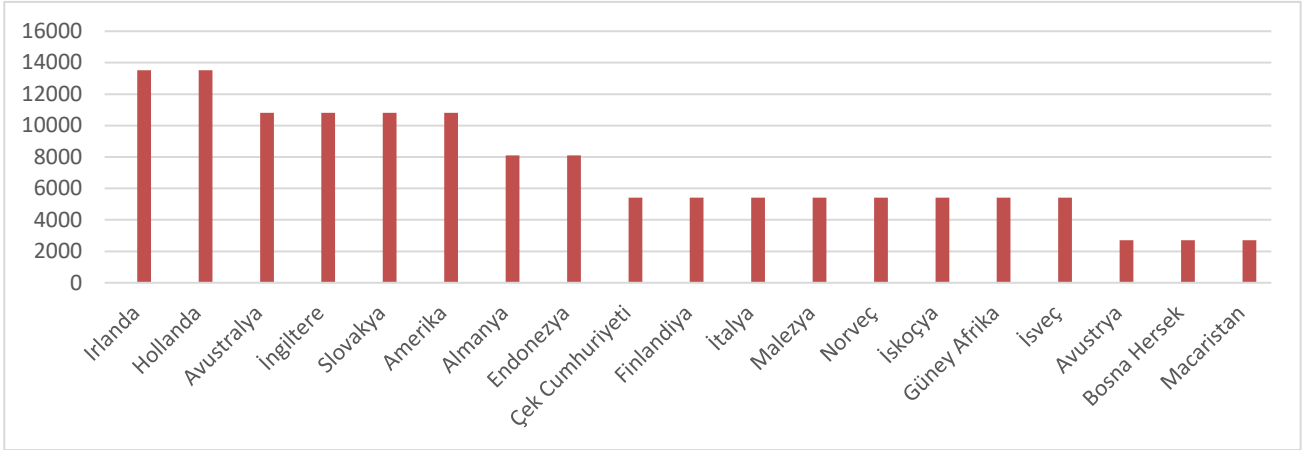
Tablo 5 bu çalışmada yer alan makalelerin yayınlandıkları dergilere göre dağılımını içermektedir.

Tablo5: Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarının Yayınlanan Dergilere Göre Dağılımı



Tablo5’ de görüldüğü üzere bu çalışmada yer alan makalelerin yayınlandığı dergiler sıralamasında en başta 6 makale ile Sustainability gelmektedir. Sonrasında sırasıyla International Journal Of Human Resource Management, Sa Journal Of Human Resource Management, Polish Journal Of Management Studies, IEEE Access, Human Resource Development International izlenmektedir.

Tablo 6: Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarının Ülkelere Göre Dağılımı



Tablo 6'ya göre bu çalışmada yer alan makalelerin ülkelere göre dağılımında birinci sırada İrlanda yer almaktadır. İrlanda'yı sırası ile Hollanda, Avustralya, İngiltere'nin izlediği görülmektedir.

Tablo 7'de Maxqda veri analizi 2022 Programı kullanılarak incelenen makalelere ilişkin kelime bulutu yer almaktadır. Kelime bulutu söz konusu makaleler içerisinde en sık kullanılan kelimeleri göstermektedir. Analize göre “the”, “and”, “of” gibi kelime dışarıda tutulduğunda “human”, “technology”, “transformation”, “organization”, “practices”, “health”, “talent”, “digital”, “data” kelimeleri göze çarpmaktadır.

Tablo7: Kelime Bulutu



dezavantaj”, “eğitim”, “performans”, “dijital insan kaynakları”, “İK ve teknoloji” kelimeleri dikkat çekmektedir.

Tablo10’de araştırmada yer alan makalelerin içerikleri dikkate alınarak oluşturulan kodlamalar ve bu kodlamalara ilişkin istatistik verileri yer almaktadır.

Tablo7: Kod İstatistikleri

KODLAR	FREKANS	YÜZDE	YÜZDE (geçerli)
	90	68,3	68,3
İKY	21	14,9	14,9
alışan Deneyimi	4	2,8	2,8
Dijital ağ	4	2,8	2,8
Sürdürülebilirlik	3	2,1	2,1
Eğitim ve Öğrenme	2	1,4	1,4
Liderlik	2	1,4	1,4
Motivasyon	2	1,4	1,4
Algoritmik Yönetim	1	0,7	0,7
Avantaj Dezavantaj	1	0,7	0,7
Dijital Dönüşüm	1	0,7	0,7
Etik	1	0,7	0,7
Güven	1	0,7	0,7
Kariyer	1	0,7	0,7
Stres	1	0,7	0,7
İK ve Teknoloji	1	0,7	0,7
İş Tasarımı	1	0,7	0,7
İş-Yaşam Dengesi	1	0,7	0,7
İşe Alma	1	0,7	0,7
Toplam Geçerli	141	100	100
Kayıp	0	0,0	
TOPLAM	141	100	

Tablo 7 ‘de de görüldüğü üzere dijital insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak yapılan bu çalışmalarda İKY (%14,9), alışan Deneyimi (%2,8), Dijital ağ (%2,8), Sürdürülebilirlik (%2,1), Eğitim ve Öğrenme (%1,4), Liderlik (1,4) ve Motivasyon (1,4) konuları sıklıkla yer almaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Dijital teknolojilerde yaşanan gelişmeler insan hayatının birçok alanında etkili olduğu gibi çalışma hayatında da etkili olmaktadır. Çalışma hayatımızda iş yapış şekillerinden çalışma şeklimize kadar değişim ve dönüşüme yol açan dijitalleşme insan kaynakları yönetiminde de değişimlere yol açmaktadır. İşe alma, performans, eğitim, kariyer geliştirme gibi uygulamalarda sıklıkla kullanılan

dijital teknolojilerde uygulama yaşanan artışa paralel olarak akademik çalışmalarda da artış olduğu görülmektedir. Bu çalışma kapsamında ele alınan makalelerde araştırmacıların insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik, eğitim ve öğrenme, dijitalleşme, liderlik, motivasyon, beceri ve yetenek, performans, iş tasarımı, stres, iş-yaşam dengesi konuları üzerinde durdukları görülmektedir.

Kodlara ve alt kodlara ilişkin oluşturulan kod bulutunda beceri ve yeteneğin en sık kullanılan kelime olarak yer aldığı görülmektedir. Bu sonucun Deloitte (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın dijital dünyada yetenek ve beceri düzeyini önemine vurgu yapan çalışma sonucu ile paralel olduğu görülmektedir. Deloitte (2020) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada dijital dünyada yetenek ve becerilerin yönetilebilmesinin önem kazandığı, uluslararası düzeyde yetenek ve beceri anlamında rekabetin yaşanabileceğine dikkat çekilmektedir.

Web of Science içerisinden elde edilen verilerde insan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesi sonrası eğitim, performans değerlendirme uygulamaların dijitalleşmesinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığına yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dijital eğitimler ve çağrı sayısına göre dijital çözümler üzerinden performans değerlendirmelerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığına dair bir çalışmaya incelenen makaleler arasında rastlanılmamıştır.

Kaynakça

- Berber, N., Dordevic, B., Milanovic, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age, STRATEGIC MANAGEMENT, Vol. 23 (2018), No. 2, pp. 022-032
- Deloitte (2013), Talent 2020: Surveying The Talent Paradox From The Employee Perspective: The View From The Automotive Sector, April, 2013, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Fedorets, A., Lottmann, F. and Stops, M. (2019) “Job matching in connected regional and occupational labour markets,” Regional Studies, vol. 53, no. 8, pp. 1085–1098, 2019.
- Keskin, Ö. (2022). Barter sistemi ile ilgili YÖK tez merkezinde ve Dergipark veri tabanında yer alan akademik çalışmaların bibliyometrik analizi. Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), 1-10.
- Lee, W. and Y. J. Yoon, “Structural change in the job matching process in the United States, 1923 1932,” European Review of Economic History, vol. 26, no. 1, pp. 107–123, 2022.
- Lee, W. (2019) The role of labor market flexibility in the job matching process in India: an analysis of the matching function using state-level panel data,” Emerging Markets Finance and Trade, vol. 55, no. 4, pp. 934–949, 2019

- Li, J., Burnham, J. F., Lemley, T., and Britton, R. M. (2010). Citation analysis: Comparison of Web of Science, Scopus, SciFinder, and Google Scholar. *Journal of electronic resources in medical libraries*, (3), 196–217.
- McBurney, M. K., and Novak, P. L. (2002). What is bibliometrics and why should you care? *IEEE International Professional Communication Conference*, 108-114. <https://doi.org/10.1109/ipcc.2002.1049094>
- Ni, Q. (2022). Deep Neural Network Model Construction for Digital Human Resource Management with Human- Job Matching, *Computational Intelligence and Neuroscience Volume 2022*, Article ID 1418020, 12 pages <https://doi.org/10.1155/2022/1418020>
- Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*, Vol.34 (3), 345-365.
- Turulja, L., Bajgorić, N. (2016), “Human Resources or Information Technology: What is More Important for Companies in the Digital Era?”, *Business Systems Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 35-45. DOI: 10.1515/bsrj-2016-0003
- Zupic, I., and Čater, T. (2015). Bibliyometrik methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>
- Weller, I. . Hymer, C.B. Nyberg, A.J. and Ebert, J. (2019) “How matching creates value: cogs and wheels for human capital resources research,” *3e Academy of Management Annals*, vol. 13, no. 1, pp. 188–214, 2019.

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Doktora Öğrencisi Ahmet BAŞARAN

Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ahmet.basaran@outlook.com

Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ackirel@anadolu.edu.tr

Özet

Bir alanın entelektüel yapısının keşfedilmesini amaçlayan bibliyometrik analizler, son zamanda büyük bir ivme kazanmıştır. Ancak; sağlıklı bir örgütsel işleyişin önündeki en büyük engellerden olan, üretkenlik karşıtı iş davranışı yazınının bibliyometriğine olan ilgi sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla bu araştırma, üretkenlik karşıtı iş davranışı alanının entelektüel yapısının keşfedilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç kapsamında, Scopus veri tabanında yer alan, 1999-2022 yılları arasında yayımlanmış ve İngilizce dilinde yazılmış 767 çalışma incelenmiştir. Bir R yazılımı uzantısı olan Bibliometrix aracılığıyla uygulanan performans analizi ve bilim haritalama sonuçları, alana ilişkin yürütülen çalışmaların her geçen yıl artış gösterdiğini, atıf, yayın ile yazar işbirliği sayısı itibariyle öne çıkan araştırmacının Spector ve en üretken ülkenin ise ABD olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, en çok kullanılan anahtar kelimenin “kişilik” ve üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramıyla birlikte en sık kullanılan kavramın ise “örgütsel vatandaşlık davranışı” olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, Bibliyometrik Analiz, Scopus

1. Giriş

Son yıllarda, örgütsel davranış araştırmacıları, durumsal ve kişisel öncülleri ile beklenen sonuçları dahil olmak üzere; üretkenlik karşıtı iş davranışı (ÜKİD) kavramına ilişkin çok sayıda çalışma yürütmüş ve bu davranışların çeşitli formlarını keşfederek yazının gelişimine katkı sunmuşlardır (Carpenter vd., 2021). Ancak; ÜKİD’na yönelik artan ilgi ve literatüre rağmen; araştırmaların nasıl ilerletilebileceği konusunda halen bir netlik bulunmamaktadır (Bowling ve Gruys, 2010). Dahası, örgütlerdeki üretkenlik karşıtı gibi işlevsiz iş davranışlarını kavramsallaştırma çabaları, henüz emekleme dönemini yaşamaktadır (Griffin ve Lopez, 2005). Bununla birlikte, ÜKİD’nin, örgütlerin genel etkinliği üzerindeki pek çok olumsuz sonuçları da göz önüne alındığında (Dunlop ve Lee, 2004); kavrama yönelik evrimin değerlendirilerek, alana özgü dinamiklerin açığa çıkartıldığı çalışmaların oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Örneğin; Piotrowski (2013), PsycINFO veri tabanında yer alan ve 1998-2013 yılları arasında yayımlanmış 119 makaleyi inceleyerek, ÜKİD’nin tipolojisini keşfetmeye çalışmıştır. Benzer şekilde Zappalà vd. (2021) de; “kapsam incelemesi” yöntemini benimsedikleri araştırmalarında, Scopus ve WoS veri tabanında 2010-2021 yılları arasında

yayımlanmış 54 çalışmayı ele alarak; ÜKİD türlerini ve yordayıcılarını belirlemişlerdir. Ancak; literatür incelendiğinde, ÜKİD yazını, performans analizi ve bilim haritalama teknikleriyle doğrudan bütünleştiren bibliyometrik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, ÜKİD yazınına yönelik güncel eğilimleri, bibliyometrik analiz teknikleri aracılığıyla kapsamlı bir şekilde incelemektir. Çalışma sonucunda ulaşılan bulguların, gerek araştırmacılara gerekse de uygulayıcılara değerli katkılar sunabileceği düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

Çoğunlukla “iş yeri sapkınlığı” olarak da ifade edilen üretkenlik karşıtı iş davranışı, kurumsal normların ihlal edilerek, örgütün, çalışanların ya da her ikisinin iyi oluşlarını tehdit edici niteliğe sahip kasıtlı eylem şeklinde tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995; Pletzer, 2021). Bir başka tanımda ÜKİD, örgütün meşru çıkarlarına karşı sergilenen ve bu çıkarlara zarar verme amacı taşıyan davranış olarak değerlendirilmektedir (Gruys ve Sackett, 2003; Dalal vd., 2009). Kavrama ilişkin getirilen tüm tanımlarda vurgulanan ortak unsurun, sonucunda örgütün doğrudan veya dolaylı olarak zarara uğrayabileceği *olumsuz bir çalışan davranışı* olduğu belirtilmektedir (Sezici, 2015). Spector vd. (2006), ÜKİD’nin farklı kuramsal bakış açılarından dolayı “intikam”, “misilleme”, “sapkınlık” ve “saldırganlık” gibi farklı kavramlarla birlikte incelendiğini ifade etmektedirler. Diğer taraftan, fiziksel ve sözlü saldırı, istismar, sabotaj, işi bilerek yanlış yapma, hırsızlık, devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma gibi eylemler üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak ele alınmaktadır (Spector ve Fox, 2005). Tanımlarda ve eylemlerde görüldüğü üzere, ÜKİD doğrudan örgüte ya da örgüt çalışanlarına karşı sergilenebilmektedir (Pletzer, 2021). Bununla birlikte Spector ve Fox (2002), bu eylemlerin aktif ve pasif olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilirliğini belirtmektedirler. Buna göre, aktif davranışlar doğrudan hedefe yönlendirilirken (yöneticiye sözlü saldırıda bulunmak gibi); pasif davranışlar, performans düşürme ve devamsızlık gibi eylemlerle kendisini göstermektedir.

2.2. Bibliyometrik Analiz

Temelde, bilimsel yayınların üretkenliğinin nicel olarak değerlendirilmesini ifade eden bibliyometrik analiz (Derviş, 2019), makale ve dergi performansında, yazar işbirliklerinde ve araştırma desenlerindeki eğilimleri ortaya çıkararak mevcut literatürdeki belirli bir alanın entelektüel yapısını keşfetme amacıyla kullanılmaktadır (Donthu vd., 2021). Özellikle son 20 yılda kayda değer bir büyüme yaşayan bibliyometrik analiz, “performans analizi (performance analysis)” ve “bilim haritalama tekniği (science mapping analysis)” olmak üzere iki ana çalışma alanına ayrılmaktadır (Moral-Muñoz vd., 2020; Mukherjee vd., 2022). Performans analizinde, kurumların ya da araştırmacıların yayın ve araştırma performanslarının değerlendirilmesi; bilim haritalama tekniğinde

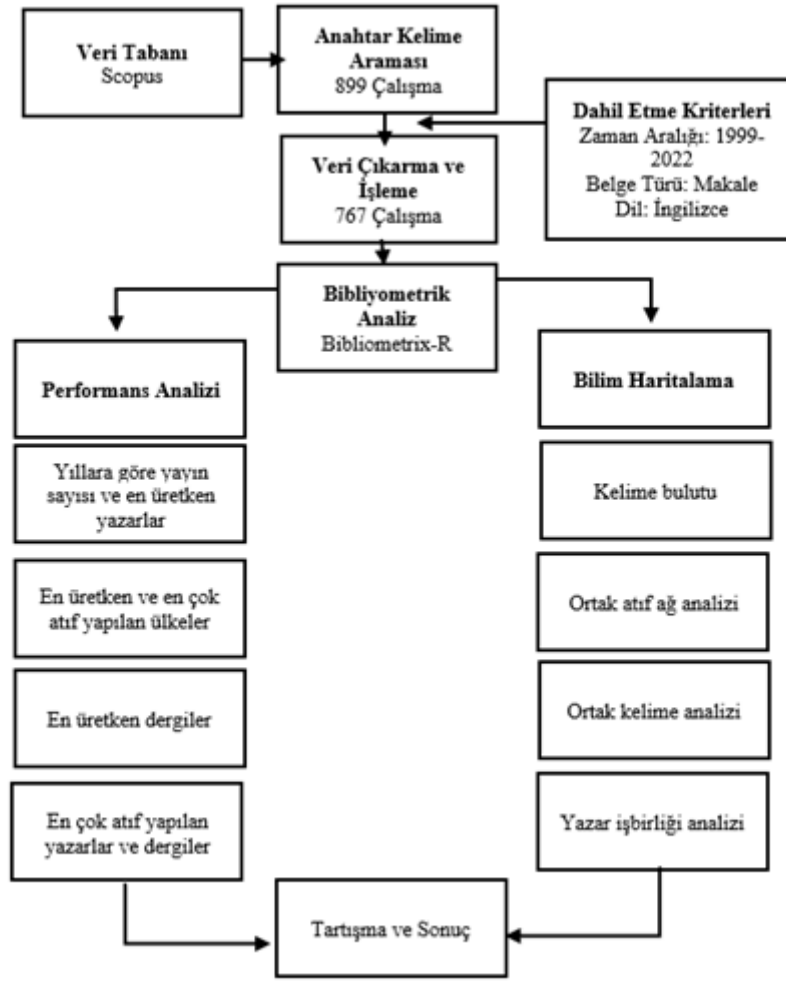
ise, belirli bir alana özgü yazının dinamiklerinin ve yapısının keşfedilmesi hedeflenmektedir (Yılmaz, 2021).

3. Yöntem

Üretkenlik karşıtı iş davranışının 1999 ve 2022 yılları arasındaki entelektüel yapısının keşfini amaçlayan mevcut araştırmada, bibliyometrik analiz yöntemi benimsenmiştir. Bibliyometrik çalışmalarda, Web of Science (WoS) ve Scopus yaygın olarak kullanılan iki veri tabanı olsa da (Zhu ve Liu, 2020); ilgili araştırmada Scopus veri tabanından yararlanılmıştır. Scopus'un tercih edilmesinde; daha geniş ve kapsamlı bir veri tabanı olması, sahip olduğu arayüzü sayesinde kullanım pratikliği sunması, etki göstergeleri bakımından WoS'a oranla daha iyi performans göstermesi ve manipülasyona daha az duyarlı olması gibi nedenler göz önünde bulundurulmuştur (Pranckutė, 2021).

Veri tabanı seçiminden sonra, 06.09.2022 tarihinde Scopus veri tabanına giriş yapılmış ve “makale başlığı”, “özet” ile “anahtar kelimeler” olmak üzere, “counterproductive work behaviour” kelimesini içeren bir arama yapılmıştır. Bu arama sonucunda, 899 çalışmaya ulaşılmıştır. Akabinde, zaman aralığı (1999-2022), belge türü (makale) ve dil (İngilizce) seçimleri yapıldıktan sonra bir arama daha yapılmış ve 767 çalışmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan 767 çalışmanın bibliyometrik analizi, Aria ve Cuccurullo (2017) tarafından geliştirilen ve açık kaynaklı bir R paketi olan “bibliometrix” in web tabanlı grafik arayüzü “biblioshiny” üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bibliometrix paketinin tercih edilmesinin nedeni, diğer paketlerde yaygın olmayan bir özelliği olarak, birden fazla grafik türü elde edilmesine olanak tanınmasıdır (Moral-Muñoz vd., 2020). Analiz sürecine genel bir bakış Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Bibliyometrik Analiz Süreci



4. Bulgular

Scopus veri tabanından elde edilen çalışmalar üzerine uygulanan performans analizi ve bilim haritalama sonuçları bu bölümde aktarılmaktadır. Çalışmalara ilişkin genel bir bakış Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Çalışmalara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

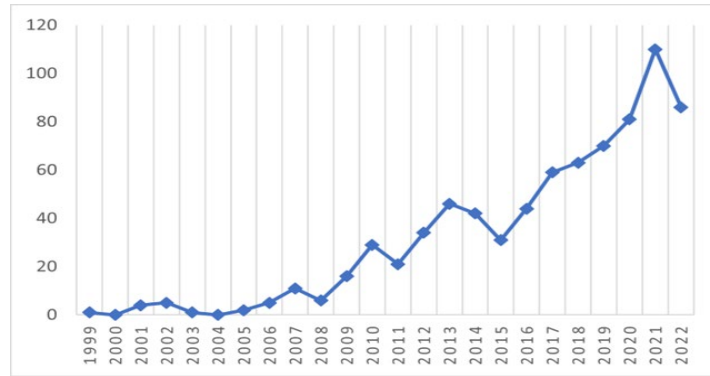
Zaman Aralığı	1999:2022
Kaynaklar	260
Yayınlar	767
Yıllık Büyüme Oranı	%21.37
Yazarlar	1735
Tek Yazarlı Yayınlar	62
Uluslararası Ortak Yazarlık	%29.99
Yayın Başına Ortak Yazarlık	3.13

Yazarların Anahtar Kelimeleri	1602
Kaynaklar	46,422
Yayınların Ortalama Yaşı	5.18
Yayın Başına Ortalama Alıntı	39.1

Tablo 1 incelendiğinde, ÜKİD yazımına 1735 yazarın, 260 farklı kaynaktan yayımlanan toplam 767 yayımla katkı sunduğu görülmektedir. Ayrıca, yazarların bu çalışmalarda 1602 anahtar kelime kullandıkları ve 46,422 farklı çalışmayı alıntıladıkları gözlenmektedir. Bununla birlikte, alana ilişkin yürütülen çalışmaların yıllık büyüme oranının %21.37, ortalama yaşlarının ise 5.18 olduğu ortaya çıkmaktadır. Tek yazarlı yayın sayısının 62; 767 yayının %29.99'unun ise uluslararası yazarlar tarafından üretildiği görülmektedir.

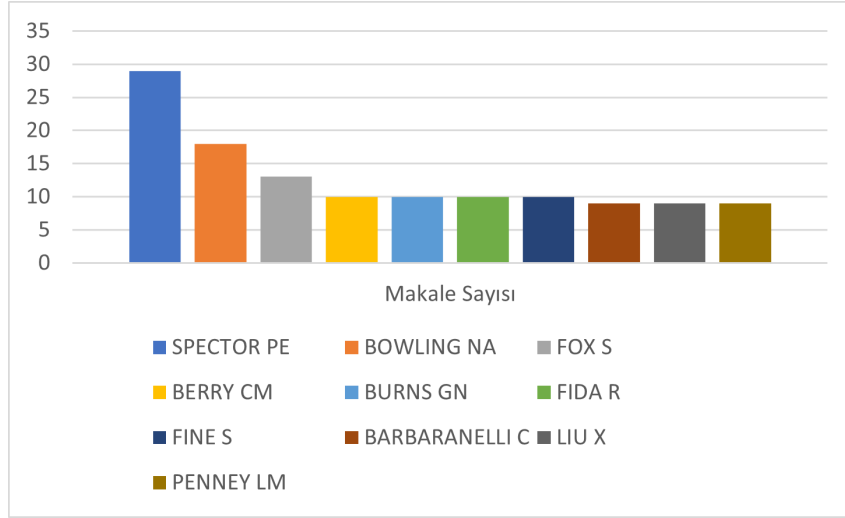
Şekil 2 ise; yıllara göre yayın sayısı hakkında bilgi sunmaktadır. Buna göre, alana ilişkin ilk çalışma 1999 yılında yayımlanmıştır. 2008, 2011, 2015 yıllarında düşüş trendi gözlenirse de; yayınların her geçen yıl artış gösterdiği ifade edilebilir. Özellikle 2021 yılının, ÜKİD alanında yayımlanan 110 çalışma itibarıyla zirveye ulaştığı açık bir şekilde görülmektedir. 2022, 2020 ve 2019 yılları ise; sırasıyla 86, 81 ve 70 adet çalışma yayımlanması bakımından 2021'den sonraki en üretken yıllar olmuşlardır.

Şekil 2: Yıllara Göre Yayın Grafiği



En üretken yazarlara ait bilgiler Şekil 3'de sunulmaktadır. Paul E. Spector yazına sunduğu 29 çalışma ile ilk sırada yer almaktadır. Nathan A. Bowling (18 yayın) ve Suzy Fox (13 yayın) ise; yayın sayıları bakımından Spector'ü takip etmektedirler.

Şekil 3: En Üretken Yazarlar



Tablo 2, ÜKİD yazınındaki en üretken ülkeler ile en fazla atıf alan ülkeler açısından bir bilgi sunmaktadır. ABD, 665 çalışma ile ilk sırada yer almaktadır. Çin, 197 çalışma ile bu alanda en fazla çalışma üreten ikinci ülke olarak görülmektedir. Çin'i 95 çalışma ile Kanada izlemektedir. Türkiye ise bu alandaki 20 çalışma ile 19. sırada bulunmaktadır. Bununla birlikte, A.B.D.'nin en fazla atıf alan ülkelerde de zirvede olduğu görülmektedir. 17.494 atıf alan A.B.D.'ni, Kanada 1673 atıf ile izlerken; Hong Kong ise 1099 atıfıla üçüncü sırada yer almaktadır. Türkiye aldığı 35 atıfıla bu alanda 32. sırada bulunmaktadır.

Tablo 2: En Üretken ve En Çok Atıf Alan Ülkeler

Ülkeler	Çalışma Sayısı	Ülkeler	Toplam Atıf
A.B.D.	665	A.B.D	17494
Çin	197	Kanada	1673
Kanada	95	Hong Kong	1099
Hollanda	66	Hollanda	1015
Pakistan	66	Birleşik Krallık	992
Birleşik Krallık	61	Çin	990
Almanya	58	Almanya	590
İsrail	47	İsrail	455
İtalya	41	İsviçre	387
Güney Kore	36	İtalya	372

Alana yönelik en çok çalışma yayımlayan dergiler hakkındaki bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır. Buna göre, “International Journal of Selection and Assessment” yayımladığı 35 çalışma ile bu alanda ilk sırada yer almaktadır. Bu dergiyi, “Frontiers in Psychology” 32 çalışma ile izlerken; “Journal of Applied Psychology” yayımladığı 31 çalışma ile listenin üçüncü sırasında bulunmaktadır.

Tablo 3: En Üretken Dergiler

Dergiler	Çalışma Sayısı
International Journal of Selection and Assessment	35
Frontiers in Psychology	32
Journal of Applied Psychology	31
Personality and Individual Differences	28
Journal of Business Ethics	25
Journal of Business and Psychology	22
Human Performance	20
Journal of Vocational Behavior	19
Journal of Occupational Health Psychology	17
Journal of Organizational Behavior	17

En çok atıf yapılan yazarlar ve dergilere ilişkin bilgiler ise; Tablo 4’de sunulmaktadır. Spector 7009, Fox 3665 ve Cohen-Charash 2336 atıf almışlardır. Dergilerin aldıkları atıf sayılarına bakıldığında ise; “Journal of Applied Psychology” 5484 atıf ile zirvede yer almaktadır. 2147 atıfla “Journal of Vocational Behavior” ikinci sırada yer alırken; “Journal of Organizational Behavior” almış olduğu 1959 atıfla üçüncü sırada bulunmaktadır. Genel olarak araştırmacıların üretkenliğinin ve etkisinin bir ölçütü olarak değerlendirilen h-indeksi, çeşitli alanlardaki dergilerin kalitesini değerlendirmek için de kullanılmaktadır (Hodge ve Lacasse, 2001; Bihari vd., 2021). Buna göre en yüksek h-endeksine sahip dergi “Journal of Applied Psychology” olurken, “Journal of Business Ethics” en yüksek h-endeksine sahip ikinci dergidir.

Tablo 4: En Çok Atıf Yapılan Yazarlar ve Dergiler

Yazarlar	Toplam Atıf	Dergiler	Toplam Atıf	h-Endeksi
Spector Pe	7009	Journal of Applied Psychology	5484	25
Fox S	3665	Journal of Business Ethics	1185	18
Cohen-Charash	2336	International Journal of Selection and Assessment	1639	15
Penney Lm	1812	Journal of Occupational Health Psychology	1358	15

Berry Cm	1676	Human Resource Management Review	1380	14
Sackett Pr	1556	Journal of Vocational Behavior	2147	14
Ones Ds	1108	Journal of Business and Psychology	607	13
Ng Twh	1067	Journal of Organizational Behavior	1959	13
Feldman Dc	1065	Journal of Management	825	12
Bruursema K	953	Personality and Individual Differences	526	12

Metin ya da çalışmadaki en belirgin anahtar kelimelerin elde edilmesi adına bir “metin görselleştirme” tekniği olarak “kelime bulutu (WordCloud)”, bilgi patlamasındaki muazzam artışın sonucunda, karmaşık metinlerin oluşturduğu büyük veri gruplarındaki temel içeriğin kolay ve verimli bir şekilde analiz edilmesindeki talebe karşı bir cevap olarak tasarlanmıştır (Rajan ve Ramanujan, 2021). Bu amaçla, herhangi bir filtreleme işlemi uygulanmaksızın, yazarların en sık kullandığı 50 anahtar kelimenin görselleştirildiği kelime bulutu analizi Şekil 4’de sunulmaktadır. Buna göre, ÜKİD yazınındaki 767 çalışmanın incelendiği mevcut araştırma kapsamında, araştırmacıların en sık kullandığı ilk üç anahtar kelimenin; kişilik (46), iş performansı (35) ve iş tatmini (28) olduğu saptanmıştır.

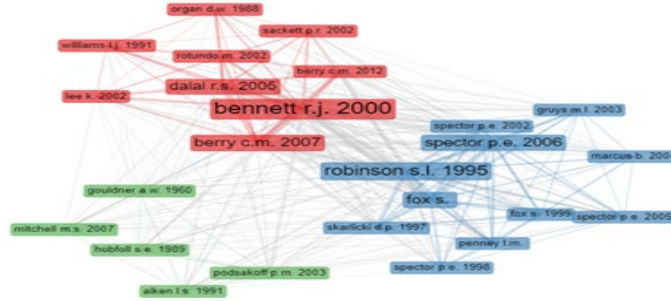
Şekil 4: Kelime Bulutu Analizi



Ortak atıf, “A” ve “B” olmak üzere iki makalenin, her ikisinin de “C” makalesinde alıntılanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017). Çalışmaların, birlikte nasıl alıntılandığını ortaya çıkaran ortak atıf analizi, bir alanda geçmişte yapılmış olan önemli katkıların anlaşılmasına olanak tanımaktadır (Trujillo ve Long, 2018). Bu kapsamda, en çok alıntılanan 25 çalışmanın “Louvain” algoritması kullanılarak yapılan ortak atıf ağ analizi Şekil 5’de sunulmaktadır. Görsel incelendiğinde, kırmızı, mavi ve yeşil olmak üzere üç kümenin ortaya çıktığı görülmektedir. Yeşil kümede yer alan

çalışmaların, kavrama yönelik kuramsal altyapının geliştirilmesine katkı sağladığı ifade edilebilir. Kırmızı ve mavi küme içerisinde yer alan çalışmalar ise; kavramsal yapının güçlendirilerek, ampirik kanıtların arandığı çalışmalar olarak değerlendirilebilir.

Şekil 5: Ortak Atıf Ağ Analizi



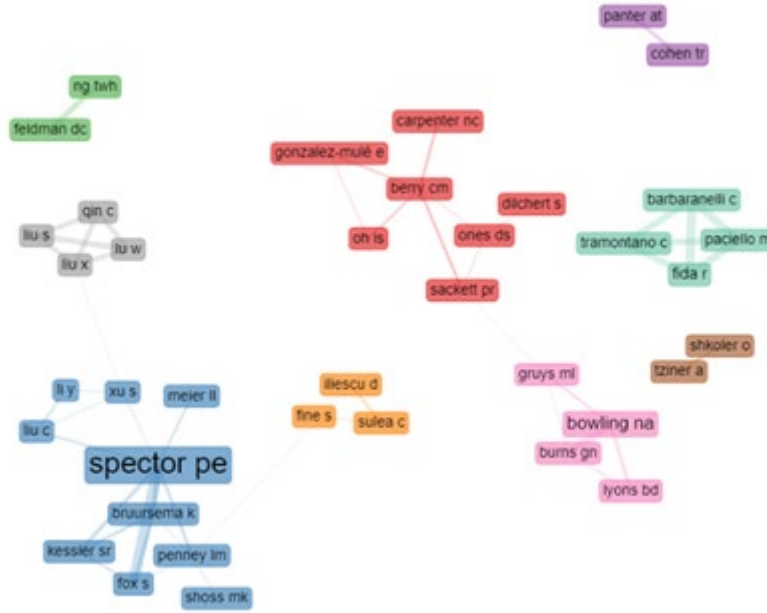
Kelime çiftlerinin birlikte oluşumuna dayalı olarak yapılan ortak kelime analizi, bilimsel bir alanın temalarının ortaya konulmasını ve ilgili temalar arasındaki bağlantıların doğrudan metinler içerisinde çıkarılmasını amaçlamaktadır (Sedighi, 2016). Başka bir deyişle ortak kelime analizi, bir alanın kavramsal yapısını ve kullanılan ana kavramların tespit edilmesi amacıyla yapılmaktadır (Cobo vd., 2011). Ortak kelime analizinde, veri setinde yer alan kelimeler, birlikte kullanım sıklıklarına göre kümeler oluşturmaktadır (Neff ve Corley, 2009). Buna göre yapılan ve Şekil 6’da sunulan analiz sonucunda, “duygusal tükenme”, “iş performansı”, “karanlık üçlü”, “sanal kaytarma” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” dahil olmak üzere beş farklı kümenin ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile “kişilik” kavramlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışıyla birlikte sıklıkla kullanıldığı ifade edilebilir.

Şekil 6: Ortak Kelime Analizi



Yeni bir bilimsel bilginin üretilmesi amacıyla “araştırmacıların birlikte çalışması” (Kartz ve Martin, 1997) olarak ifade edilebilecek “yazar işbirliği” analizinin sonucu ise; Şekil 7’de sunulmaktadır. Yazar işbirliği analizinde, her bir düğüm yazarı, bağlantı çizgisi işbirliğini ve bağlantı çizgisinin kalınlığı ise işbirliğinin gücünü temsil etmektedir (Yan vd., 2022). Buna göre, Spector, Bruursema ve Fox ile Barbaranelli, Tramontano, Paciello ve Fida arasında güçlü bir işbirliği olduğu söylenebilir.

Şekil 7: Yazar İşbirliği Analizi



5. Tartışma ve Sonuç

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, işyeri kabalığı ve dışlanması (Abas vd., 2019; Kaushal vd., 2021), örgütsel adalet (Sheeraz vd., 2021), psikolojik sözleşme (Zainab vd., 2021), bilgi saklama (Xia vd., 2022) ile yıkıcı liderlik (Scheffler ve Brunzel, 2020) gibi çeşitli fenomenlere yönelik yürütülen bibliyometrik çalışmalarda, sıklıkla ele alınan bir kavram olsa da; alana özgü entelektüel yapının doğrudan ortaya koyulduğu çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde, ÜKİD tipolojisini ve yordayıcılarını belirlemeye yönelik, farklı veri tabanlarında yer alan çalışmaların ele alındığı bibliyometrik araştırmalarla karşılaştırılmasına rağmen (Piotrowski, 2013; Zappalà vd., 2021); performans analizi ve bilim haritalama tekniğini birleştiren bir bibliyometrik çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu anlamda mevcut araştırmanın; ÜKİD yazınının entelektüel yapısını ve zaman içindeki eğilimlerini, yukarıda bahsedilen analiz yöntemleri aracılığıyla incelemesi bakımından literatüre önemli bir katkı sunduğuna inanılmaktadır.

Mevcut araştırma bulguları, hem katkı sunan yazar hem de yıllar içinde yayımlanan makale sayısı itibariyle, ÜKİD yazınının gelişimini sürdürdüğünü göstermektedir. Özellikle, 46.422 farklı çalışmanın alıntılanması, yazının kuramsal ve ampirik açıdan pek çok çalışmadan beslendiğini ortaya koymaktadır. Nitekim Zappalà vd. (2021) de; ÜKİD kavramının, geniş ve heterojen bir yazından oluştuğunu belirtmektedirler. Diğer taraftan, Paul E. Spector, gerek çalışma gerekse de aldığı atıf sayısı bakımından alanın en etkili araştırmacısı olarak görülmektedir. ABD ise; ürettiği çalışma ve aldığı atıf sayısı itibariyle, yazına en fazla katkı sunan ülke konumundadır. Ancak; Türkiye'nin, çalışma ve atıf sayısı bakımından bu alanda geri planda kaldığı görülmektedir. Oysa yazındaki çalışma sayısının artırılması, uluslararası yazar işbirlikleri açısından yeni fırsatlar sunabileceği gibi, ülkenin alandaki tanınırlığına da katkı sağlayabilecektir. Bununla birlikte, "International Journal of Selection and Assessment" yayımladığı 35 makale ile en üretken dergiler listesinde ilk sırada bulunurken; atıf (5484) ve h-endeksi (25) açısından ise; "Journal of Applied Psychology" öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bu dergilerin, yazının en etkili dergileri olduğu ifade edilebilir.

Kelime bulutu analizi sonuçları, yazarların anahtar kelimelerinde en sık yer verdikleri kelimenin "kişilik" olduğunu göstermektedir. Gerçekten de, kişilik ile ÜKİD arasındaki ilişki, yazında kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Hafidz, 2012). Ayrıca, Hobfoll (1989) tarafından öne sürülen "Kaynakların Korunması Teorisi" ve Homans (1958)'ın öncüsü olduğu "Sosyal Mücadele Teorisi" bakış açısıyla yürütülecek ulusal çalışmaların, uluslararası yazınla bütünleştirilmesi bilimsel açıdan değerli kazanımlar getirebilir. Çalışmaların ortak atıf ağ analizi sonuçlarında ise; kırmızı, mavi ve yeşil olmak üzere üç kümenin ortaya çıktığı görülmektedir. Kırmızı kümede, Bennett (2000), Dalal (2005) ve Berry (2007)'nin çalışmalarının, mavi kümede ise; Robinson (1995) ve Spector (2006)'a ait çalışmaların, diğer çalışmalarda sıklıkla birlikte alıntılandığı saptanmıştır. Dolayısıyla, alana ilişkin çalışma yürütmek isteyen araştırmacıların, bu çalışmaları incelemeleri önem taşımaktadır. Diğer taraftan, ÜKİD kavramıyla birlikte en sık kullanılan kavramın, "örgütsel vatandaşlık davranışı" olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, görünüşte zıt olmalarına rağmen, aktif ve gönüllü davranış türleri olmaları nedeniyle (Sypniewska, 2020) bu iki kavram arasındaki ilişkinin doğasına olan ilginin önemini sürdürdüğü ifade edilebilir.

Kaynakça

- Abas, N. A., Ahmi, A., Lin, M. H., and Perveen, A. (2019). Global trend on incivility research. *Indian J Public Health Res Dev*, 10, 1229-1234.
- Aria, M., and Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Bihari, A., Tripathi, S., and Deepak, A. (2021). A review on h-index and its alternative indices. *Journal of Information Science*, 01655515211014478.

- Bowling, N. A., and Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61.
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., and Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of management*, 47(6), 1498-1527.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., and Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402.
- Dalal, R. s., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., and Hulin, C. L. (2009). A Within-Person Approach to Work Behavior and Performance: Concurrent and Lagged Citizenship-Counterproductivity Associations, and Dynamic Relationships with Affect and Overall Job Performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051–1066. doi:10.5465/amj.2009.4463614
- Derviş, H. (2019). Bibliometric analysis using Bibliometrix an R Package. *Journal of Scientometric Research*, 8(3), 156-160.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., and Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Dunlop, P. D., and Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 67-80.
- Griffin, R. W., and Lopez, Y. P. (2005). “Bad behavior” in organizations: A review and typology for future research. *Journal of management*, 31(6), 988-1005.
- Gruys, M. L., and Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- Hafidz, S. W. M. (2012). Individual differences as antecedents of counterproductive work behaviour. *Asian Social Science*, 8(13), 220-226.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hodge, D. R., and Lacasse, J. R. (2011). Evaluating journal quality: Is the H-index a better measure than impact factors?. *Research on Social Work Practice*, 21(2), 222-230.

- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Katz, J. S., and Martin, B. R. (1997). What is research collaboration?. *Research policy*, 26(1), 1-18.
- Kaushal, N., Kaushik, N., and Sivathanu, B. (2021). Workplace ostracism in various organizations: a systematic review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 71(4), 783-818.
- Moral-Muñoz, J. A., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A., and Cobo, M. J. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *Profesional de la Información*, 29(1).
- Mukherjee, D., Lim, W. M., Kumar, S., and Donthu, N. (2022). Guidelines for advancing theory and practice through bibliometric research. *Journal of Business Research*, 148, 101-115.
- Neff, M., and Corley, E. (2009). 35 years and 160,000 articles: A bibliometric exploration of the evolution of ecology. *Scientometrics*, 80(3), 657-682.
- Piotrowski, C. (2013). Counterproductive Work Behavior: Topical Domain in Emergent Research. *Journal of Instructional Psychology*, 40(1-4), 78-80.
- Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550. doi:10.1016/j.paid.2020.110550
- Pranckutė, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The Titans of Bibliographic Information in Today's Academic World. *Publications*, 9(1), 12. doi:10.3390/publications9010012
- Rajan, V. M., and Ramanujan, A. (2021). Architecture of a Semantic WordCloud Visualization. *Second International Conference on Networks and Advances in Computational Technologies içinde (s. 95-106)*. Springer, Cham.
- Robinson, S. L., and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi:10.2307/256693
- Scheffler, M., and Brunzel, J. (2020). Destructive leadership in organizational research: a bibliometric approach. *Scientometrics*, 125(1), 755-775.
- Sedighi, M. (2016). Application of word co-occurrence analysis method in mapping of the scientific fields (case study: the field of Informetrics). *Library Review*, 65(1/2), 52-64.
- Sezici, E. (2015). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 1-22.

- Sheeraz, M. I., Ungku Ahmad, U. N., Ishaq, M. I., Sarfraz, M., and Md. Nor, K. (2021). The research on organizational justice in Scopus indexed journals: a bibliometric analysis of seven decades. *Frontiers in psychology*, 12, 647845.
- Spector, P. E., and Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E., and Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. Fox and P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde* (s. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., and Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Sypniewska, B. (2020). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Advances in cognitive psychology*, 16(4), 321-328.
- Trujillo, C. M., and Long, T. M. (2018). Document co-citation analysis to enhance transdisciplinary research. *Science Advances*, 4, e1701130. <https://doi.org/10.1126/sciadv.1701130>
- Xia, Q., Yan, S., Li, H., Duan, K., and Zhang, Y. (2022). A Bibliometric Analysis of Knowledge-Hiding Research. *Behavioral Sciences*, 12(5), 122.
- Yan, C., Li, H., Pu, R., Deeprasert, J., and Jotikasthira, N. (2022). Knowledge mapping of research data in China: a bibliometric study using visual analysis. *Library Hi Tech*, (ahead-of-print).
- Yılmaz, K. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1457-1490.
- Zainab, S. S., Ahmad, U. N. U., Sheeraz, M. I., and Salam, S. (2021). A Bibliometric Analysis of Psychological Contract Literature: Current Status, Advancements and Future Research Trends. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 4(1), 45-56.
- Zappalà, S., Sbaa, M. Y., Kamneva, E. V., Zhigun, L. A., Korobanova, Z. V., and Chub, A. A. (2021). Current Approaches, Typologies and Predictors of Deviant Work Behaviors: A Scoping Review of Reviews. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Zhu, J., and Liu, W. (2020). A tale of two databases: The use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics*, 123(1), 321-335.

ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI (ÖKA) ÖLÇEĞİNİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI¹

Öğr. Gör. Dr. Metin GÜNAY

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara Ahmet ÇUHADAROĞLU M.Y.O., metineyolla@gmail.com

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, kozyer@yahoo.com

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde kayırmacı davranışların ölçümü amacıyla bir ölçek geliştirmek ve bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmaktır. Yapılan literatür taraması sonucunda Türk kültüründeki kayırmacılık tipleri çerçevesinde kayırmacılık alt boyutları ve madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek uygulaması için pilot çalışma yapılmış ve hemşehri kayırmacılığı boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra uygulanan açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin (ÖKA Ölçeği) 21 ifadeli ve beş boyutlu (anonim/genel kayırmacılık, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı/dini kayırmacılık ve cinsiyet kayırmacılığı) yapısı ile Türk kültürü bağlamında geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kayırmacılık, Ölçek Geliştirme, Örgütsel Kayırmacılık Algısı*

1. Giriş

Kayıрма, “*koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek, birini başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek*” mânâlarına gelmekte olup (TDK Sözlüğü, 2011: 1364), bireysel veya toplumsal olarak “*hoş karşılanmayan*”, “*uygun görülmeyen*”, “*ayıplanan*” ve fakat “*zorda kalınca tereddüt edilmeden başvuru*”, “*kalıplaşmış bir davranış*” şeklindedir (Biber, 2016: 7).

Kayırmacı davranışlar toplumların sosyal yapısını etkilediği gibi toplumsal yapının bir gereği olarak ortaya çıkan örgütsel yapıları da etkilemektedir. Çünkü kayırmacı davranışlar hem günlük hayatımızda hem de kamusal hayatta sıklıkla karşımıza çıkmakta, çoğunlukla hayatın olağan akışı içerisinde sıradan bir davranış olarak görülmektedir. Kayırmacı davranışlara ilişkin bu kanıksanma durumu, kayırmacı fiillerin içselleştirilmesi ve toplum tarafından kabul görmesi ile ilgilidir. (Aytaç, 2010: 3). Ancak kayırmacı davranışların etik bir problemin ötesinde toksik etkilerinin olduğu son zamanlarda kabul görmekte olan bir fikir olup bu davranışların azaltılması ve önlenmesi için çözüm

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında yürütülen ve Metin GÜNAY tarafından hazırlanmış olan doktora tezinden üretilmiştir.

yolları aranmaya başlanmıştır. Bireylerin hem sosyal hayatlarında hem de çalışma hayatlarında kayırmacı davranışlara karşı hassasiyeti akademik çevrelerde dikkat çekmiş olmasına rağmen, bu davranışların hem nicelik hem de nitelik olarak yeterli bir şekilde incelendiğini söylemek mümkün değildir.

Bu çalışma, Günay ve Özyer (2022), tarafından ifade edilmiş olan ulusal düzeyde kayırmacı davranışların ölçülmesi bağlamındaki problemlere değinerek yeni bir ölçme aracı geliştirmek, bu ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizini yaparak, kayırmacı davranışların ölçülmesinde Türk kültürüne uygun bir ölçme aracını kullanıcıların istifadesine sunmayı amaçlamaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Evren, Örneklem ve Araştırmanın Kısıtları

Araştırma evreni, TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarından oluşmaktadır. TÜRASAŞ Bölge Müdürlüğü 1939 yılında Cer Atölyesi adıyla faaliyete geçmiş, 1953 yılından itibaren yük vagonu üretimine başlamıştır. TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü, vagon üretim fabrikası, vagon onarım fabrikası ve metal işleri imalat fabrikası olmak üzere üç ana fabrikadan oluşmaktadır. TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü, bünyesinde 1292 çalışana istihdam sağlamaktadır. İşletmede sadece 44 kadın personel çalışmakta olup ağır sanayi iş kolunda sınıflandırılabilir bu işletme için kadın çalışan oranının bu denli düşük olması oldukça anlaşılabilir bir durumdur. Bu 44 kadın personelin 43'ü memur pozisyonunda olup sadece 1 tanesi işçi olarak çalışmaktadır. İşletmenin toplam çalışanları içerisinde yaklaşık $\frac{1}{4}$ 'ü oranında taşeron çalışan görev yapmaktadır. Çoğunlukla temizlik, yemek ve güvenlik gibi hizmet birimlerinde çalışan bu personeller ihtiyaç halinde diğer birimlerde de görev almaktadırlar.

Araştırmanın sadece Sivas TÜRASAŞ Bölge müdürlüğünde yapılmış olması, bu işletmenin diğer bölge müdürlüklerini de kapsayacak şekilde genellenmesi mümkün kılabilir. Bununla birlikte, araştırma sonuçları çalışma yapılan işletmenin özel bir organizasyon yapısına sahip olması sebebiyle, aynı işkolunda veya aynı sektörde faaliyet gösteren özel işletmeler için genellenmesine mani olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir başka kısıtı ise zaman ve mekân konusundaki sınırlılıklar nedeniyle kolayda örnekleme metodu kullanılmasıdır. Farklı örneklem belirleme metodlarının kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülse de katılımın gönüllülük esasına bağlı olması sebebiyle yeterli örneklem sayısına ulaşamayacağı varsayımı ile kolayda örneklem metodunun uygulanması da başka bir kısıt olarak kabul edilmektedir. Bu hususlar araştırma sonuçlarının genellenememesi nedeniyle çalışmanın en temel kısıtları olarak kabul edilmektedir.

Araştırmada, işletmede çalışan ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimi alan personele eğitim oturumu sonunda kısa bir bilgi sunumu yapılarak 650 anket formu dağıtılmış, bunlardan 465 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle yapılan veri toplama çalışması sonucunda, cevaplayıcılardan toplanan 465 anket formundan ölçüm yeterliliğine sahip olmayan, ya da bilgi eksikliği bulunan 138 anket formu analize dâhil edilmemiş olup, toplamda 327 anket formu kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Örgütsel Kayırmacılık Algısı (ÖKA) Ölçeği, akraba kayırmacılığı, eş-dost/arkadaş kayırmacılığı, yanaşmacılık, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve hemşehri kayırmacılığı alt boyutlarından oluşmaktadır.

Kayırmacılık davranışı çok farklı sebeplerle ve dinamiklerle gerçekleşebilen bir davranış şekli olması sebebiyle bu davranışları sınıflandırmak oldukça zordur. Anlam yönünden birbirinden farklı olarak görülen davranışların birbirine yakınlığı ya da birbirine yakınmış gibi görünen kavramların birbirinden farklı manalar içermesi kayırmacılık davranışını tasnif etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda kayırmacılık davranışının alt boyutları iki farklı şekilde oluşmaktadır; Genel/umumi kayırmacılık ve spesifik/özel kayırmacılık. Kayırmacı davranışların sebebinin net bir şekilde ifade edildiği, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve hemşehri kayırmacılığı gibi kayırmacılık davranışları özel, kayırmacı davranışların sebebinin çok net olarak ifade edilemediği ya da birbirlerinden net şekilde ayıramadığı davranışlar olan eş-dost/arkadaş kayırmacılığı ve yanaşmacılık gibi kayırmacı davranışlar ise genel kayırmacılık davranışı olarak tasnif edilmiştir. Bu bağlamda ölçek ifadeleri ilgili literatür taranarak tespit edilmiş, yapılan ön çalışma sonucunda aşağıda yer alan 29 ifade pilot çalışma için ölçeğe dahil edilmiştir.

Ulusal literatürde yer alan ve bu ölçeğin oluşturulmasında da faydalanılan birçok farklı ölçekte kayırmacılık davranışlarının çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleştiği ölçülürken (işe girişte, terfide ve işlemede kayırmacılık), örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinde, örgütlerde olduğu varsayılan kayırmacılığın kaynağı ya da diğer bir ifadeyle kayırmacı davranışların sebepleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Ölçekte yer alan akraba kayırmacılığı boyutunu oluşturan 4 ifade anket formundaki sıralamaya göre; 1, Kurt ve Doğramacı (2014)'dan, 2, Aydoğan (2009)'dan, 4, Büte (2011a)'dan alınmış olup, 3 numaralı ifade yazar tarafından eklenmiştir. Eş-dost/arkadaş kayırmacılığı boyutundaki 5. ifade Büte (2011a)'dan, 6. ifade Büte (2011b)'den, diğer üç ifade (7-8-9. ifadeler) Gürer ve Deniz (2016)'den alınmıştır. Yanaşmacılık alt boyutundaki beş ifadenin tamamı Gürer ve Deniz (2016)'den alınmıştır. Siyasal/ideolojik kayırmacılık alt boyutunda yer alan 15. ifade Büte (2011b)'den, diğer üç ifade Aydoğan (2009)'dan alınmıştır. İnanç kayırmacılığı alt boyutundaki tüm ifadeler (19-20-21-22.

ifadeler) yazar tarafından ölçeğe dâhil edilmiştir. Cinsiyet kayırmacılığı alt boyutunda yer alan 23 ve 24. ifadeler Büte (2011b)'den alınmış olup diğer iki ifade (25 ve 26. ifadeler) ise yazar tarafından eklenmiştir. Hemşehri kayırmacılığı alt boyutunda yer alan 27. ifade Kurt ve Doğramacı (2014)'dan alınmış olup diğer iki ifade yazar tarafından ölçeğe dâhil edilmiştir.

2.3. Pilot Çalışma

Ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri hakkında ön bilgi almak, bu ölçme araçlarına son halini verebilmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nde memur olarak çalışan 75 personele dağıtılan anket formlarından 58 tanesi pilot çalışma için değerlendirilmiştir. İçerisinde ilk geçerlemesi yapılacak olan “*Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği*”ni de barındıran bir anket formu için pilot çalışmada ulaşılmaması gereken minimum anket sayısının 24-36 adet arasında olması gerektiği (Johanson ve Brooks, 2010: 399-400) dikkate alındığında 58 anket formunun pilot çalışma için yeterli olacağı öngörülmüştür.

Pilot çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde, örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının diğer ölçeklere kıyasla düşük olduğu (Cronbach $\alpha = 0,691$) görülmüştür. Yapılan incelemede, problemin kayırmacılık algısı ölçeğinin “*hemşehri kayırmacılığı*” alt boyutundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı yetkilileri ile görüşülerek pilot çalışma verileri hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Personel dairesi başkanlığı yetkililerinin verdiği bilgilere göre çalışanların neredeyse tamamının Sivas'lı olduğu, ayrıca kurum bünyesinde 1974 yılında eğitim merkezi statüsünde açılan ve 1979 yılında pratik sanat okuluna dönüştürülen bir yapının var olduğunu ifade ederek özellikle elli yaş üstü çalışanların neredeyse tamamının kurum içerisindeki okuldan arkadaş olup çalışma hayatına birlikte başladıklarını ifade etmişlerdir. Diğer çalışanlar arasında ise aynı ilçeden veya köyden olmakla ortaya çıkan bir olumsuzluk gözlemlenmediğini belirtmişlerdir. Bu sebeple sonraki aşamada hemşehri kayırmacılığı boyutuna ilişkin veri toplanmamasına karar verilmiştir. Hemşehri kayırmacılığı boyutu çıkarıldıktan sonra ÖKA ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,738 olarak tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonrası bu ölçeğin güvenilir olduğu ve iç tutarlılığa sahip olduğuna karar verilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Ulusal literatürde kullanılan ölçeklerin yerine bu özgün ölçeğin tasarlanmasındaki amaç, oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan kayırmacılık davranışını oluşturan bileşenlerin yeterince açık bir şekilde tarif edilememiş olması ve buna bağlı olarak kayırmacılık davranışını ölçme iddiasında bulunan ölçeklerin sadece tek bir noktaya odaklanmasıdır; “kayırmacılık çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleşir”?

Araştırmada kullanılan bu ölçekte ise kayırmacılık kavramının ortaya çıkış sebeplerine odaklanılmıştır. Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği (ÖKA Ölçeği), Asunakutlu ve Avcı (2009)'nın çalışmasındaki gibi, “Eğer bir işletmede kayırmacılık varsa bu davranış çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleşiyor”?(işe almada, işlemde ya da terfide mi?) sorusuna yanıt aramak yerine, “Eğer bir işletmede kayırmacılık varsa bunun sebebi ne olabilir”? sorusunun cevabını bulmaya çalışmaktadır.

Bu amaçla, Seçer (2018), tarafından önerilen “özgün bir psikolojik ölçme aracı geliştirme süreci” bağlamında ulusal ve uluslararası literatür taranmış, kayırmacılık kavramının hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında oldukça geniş bir sahada gerçekleştiği görülmüştür. Yaşamın her alanında ve sıklıkla karşımıza çıkan bu davranışın, çalışma hayatında ölçülebilmesi için teorik yapı incelenerek bir madde havuzu oluşturulmuştur. Elli maddeden oluşan havuzda yer alan ifadeler alanında uzman 4 farklı kişi ile görüşülerek yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra sosyal bilimler alanında test geliştirme çalışmalarında bulunan iki uzman tarafından ifadeler yeniden gözden geçirilmiş ve ifade sayısı 29'a indirilmiştir.

29 ifadeli bu ölçek ile Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarını kapsayan bir pilot çalışma yapılmış, “hemşehri kayırmacılığı” ile ilgili ifadelerin Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nün kamuya ait olmakla birlikte, çalışanlarının neredeyse tamamının Sivas ilinden olması sebebiyle bu araştırma kapsamında ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Örgütsel kayırmacılık ölçeği için KMO Bartlett testi yapılmış olup örneklemin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir (KMO Örneklem Yeterlilik Test İstatistiği: 0,898, KMO Bartlett Testi: $\chi^2= 3591,905^*$, $df=210$, $Sig=0,000$, $*p<0,01$).

ÖKA ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan 29 ifadenin 5'i eş-dost-arkadaş kayırmacılığı, 5'i yanaşmacılık, 4'ü akraba kayırmacılığı, 4'ü siyasal-ideolojik kayırmacılık, 4'ü cinsiyet kayırmacılığı, 4'ü inanç kayırmacılığı ve 3'ü hemşehri kayırmacılığı alt boyutlarında yer almaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi yapılan pilot çalışma neticesinde hemşehri kayırmacılığı alt boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 26 ifadeli, 6 boyutlu ölçek ile 327 örneklemden elde edilen veriler çerçevesinde yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 5 ifade yeterli faktör yüküne ulaşamadığı için ölçekten çıkarılmış ve faktör yükleri Tablo 1.'deki gibi dağılmıştır.

Tablo 1: ÖKA Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu

İfade	Boyut	Faktör Numaraları					
		1	2	3	4	5	
akraba1	Akraba					,915	
akraba2						,776	
akraba3		Kayırmacılığı					,725
akraba4							,525
esdost3	Anonim/Umumi Kayırmacılık	,543					
esdost4		,841					
esdost5		,661					
yanasma1		,770					
yanasma2		,856					
siyasal1	Siyasal/İdeolojik				,659		
siyasal2					,790		
siyasal3		Kayırmacılık				,790	
siyasal4						,719	
inanc1	İnanç		,791				
inanc2			,886				
inanc3		Kayırmacılığı		,833			
inanc4				,794			
cins1	Cinsiyet			,761			
cins2				,860			
cins3		Kayırmacılığı			,869		
cins4					,796		

Ölçekte yer alması gereken ifadelerin faktör yüklerinin ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Büyüköztürk (2010)'e göre bu değer minimum 0,45 olmalıdır. Bazı araştırmalarda az sayıda madde için bu oran 0,30'a kadar düşürülmüş olsa da, Hair vd. (2009) bu değer 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir (akt.: Kartal ve Bardakçı, 2018: 45). Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği oluşturulurken, Hair vd., (2009) tarafından önerilen kritik değer kullanılması uygun bulunmuş, buna bağlı olarak ölçek 5 boyutlu ve 21 ifadeli hali ile Tablo 6. 19'da verilmiştir. Bu çalışmaya dâhil edilmeyen hemşehri kayırmacılığı boyutu ölçeğe dâhil edildiğinde ve geçerlemesi yapıldığında, ÖKA ölçeği 6 boyut ve 24 ifadeli bir yapıya sahip olacaktır.

Tablo 1.'de görüleceği üzere, teorik olarak, "eş-dost-arkadaş kayırmacılığı" boyutu olarak adlandırılan alt boyuttan 2, "yanaşmacılık" boyutu olarak adlandırılan alt boyuttan da 3 olmak üzere, toplam 10 ifadeden 5 tanesi yeterli faktör yüküne ulaşamamış olduğundan ölçekten çıkarılmış, bu iki boyut tek bir faktör altında birleşmiştir. Örgütsel kayırmacılık ölçeğinde iki farklı boyut tipi ortaya çıkmıştır. Birincisi, kayırmacılık davranışının spesifik olarak kaynağının net bir şekilde görülebileceği; cinsiyet kayırmacılığı, inanç kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı ve ideolojik

kayırmacılık boyutlarından oluşan “*spesifik kayırmacılık*” grubudur. Bu analize dâhil edilmeyen hemşehri kayırmacılığı da bu gruba dâhil edilebilir. İkinci tip boyut ise, eş-dost-arkadaş kayırmacılığı ve yanaşmacılık boyutlarının birleşmesiyle oluşan ve kayırmacılığın kaynağını spesifik olarak belirtme imkânına sahip olmadığımız, “*anonim/umumi kayırmacılık*” grubudur. Anonim/umumi kayırmacılık grubu, birbirinden net bir şekilde ayıramayıp belirli sınırlar çizilemeyen, eş-dost-arkadaş, yakın, tanış vb. kimseler için veya bunların aracı olmasıyla yapılan kayırmacılık davranışlarını tek bir boyutta toplanmamıza imkân sağladığı için anonim/umumi kayırmacılık grubu yerine “anonim/umumi kayırmacılık boyutu” olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, kümülatif varyans miktarının toplam varyansı açıklama oranı önemli bir kriterdir. Sosyal bilimler literatüründe bu oranın %40 -% 60 arasında olması yeterli görülmektedir (Karagöz, 2016: 880). Analiz sonucunda açıklanan varyans oranının büyüklüğü ölçeğin çok faktörlü yapısının gücünü gösterir. Toplam açıklanan varyansın yüksek olması ölçeklerde yapı geçerliliği için önemli bir gösterge olarak kabul edilmekte (Kartal ve Bardakçı, 2018: 43) olup ÖKA ölçeğine ait açıklanan varyans oranları Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2: ÖKA Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

		İfade Sayısı	Açıklanan Varyans
1	Anonim/Umumi Kayırmacılık	5	36,477
2	İnanç Kayırmacılığı	4	13,725
3	Cinsiyet Kayırmacılığı	4	7,204
4	Siyasal/İdeolojik	4	5,356
5	Akraba Kayırmacılığı	4	4,887
Toplam		21	67,649

Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan bir diğer analiz de doğrulayıcı faktör analizidir. Uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan 5 faktörlü yapıya uygun bir gözlemlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine ait istatistiksel veriler Tablo 3.'te gösterilmektedir.

Tablo 3: ÖKA Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
KAY Ölçeği (5 Boyutlu)	349,496*	177	1,975	0,55	0,905	0,957	0,912	0,886

*p<0,01

Yapılan geçerlilik analizinden sonra ÖKA ölçeği ve alt boyutlarının skorları; Anonim/Umumi Kayırmacılık 0,833, Akraba Kayırmacılığı, 0,845, Siyasal/İdeolojik Kayırmacılık, 0,821, İnanç Kayırmacılığı, 0,854, Cinsiyet Kayırmacılığı, 0,845, Toplam ÖKA 0,910 olarak tespit edilmiştir.

Cronbach Alpha değeri örgütsel davranış çalışmalarıyla ilgili ampirik araştırmalarda kullanılan geleneksel bir iç tutarlılık ölçütü olmakla birlikte son dönem çalışmalarına bakıldığında bu ölçütün iç tutarlılık konusunda yeterli olmayacağını ileri süren bazı çalışmalarda mevcuttur. Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasında madde korelasyonlarının kullanılması, skorun ifade sayısına bağlı olarak değişmesi; ifade sayısı arttıkça Cronbach Alpha değerinin de artması iç tutarlılık katsayısının hesaplanmasında başka önermelerin ön plana çıkmasına imkân sağlamıştır (Yalçın, 2022). Cronbach Alpha katsayısına en iyi alternatifin “bileşik güvenilirlik” (Composite Reliability) olduğunu ifade eden pek çok çalışma mevcuttur (Hair vd., 2012).

ÖKA ölçeği, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi standardize regresyon değerleri üzerinden hesaplanan composite reliability (CR) skorlarının Fornell ve Larcker (1981)'e göre 0,60'tan, Hair vd., (2017)'ne göre 0,70'ten büyük olması gerekmekte olup her iki faktör analizi için üretilen CR değerlerinin 0,80'den büyük olduğu ve iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

AVE değerleri, bir boyutu oluşturan ifadelerin kendi aralarındaki korelasyonun derecesini ölçmekte kullanılan bir değerdir. AVE (Average Variance Extracted) “Çıkarılan Ortalama Varyans” olarak anılmaktadır. AVE katsayısı, bir örtük değişkene ait ifadelerin faktör yüklerinin kareleri toplamının toplam ifade sayısına bölümü ile bulunur ve 0,50'den büyük olması beklenir (Yıldız, 2021). ÖKA ölçeğine ait AFA ve DFA standardize skorları üzerinden üretilen AVE değerlerinin tamamının 0,50'den büyük olduğu ve ölçeğin benzeşme geçerliliğine de sahip olduğu tespit edilmiştir. CR ve AVE değerlerinin istenen aralıkta olması ölçek alt boyutlarının yüksek düzeyde ortak varyansa sahip olduğunu, ve istikrarlı ölçümler yapma hususunda oldukça güvenilir araçlar olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Develi, 2019).

3. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde kayırmacı davranışların ölçülmesi amacıyla Türk kültürüne ve çalışma hayatına uygun bir ölçek geliştirmektir. İlgili literatür taranarak oluşturulan nihai madde havuzunda 29 ifade ve 7 boyut bulunmaktadır. Sivas TÜRASAŞ Bölge Müdürlüğünde yapılan pilot çalışma sonrası, 3 ifadeden oluşan hemşehri kayırmacılığı boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan güvenilirlik çalışması neticesinde ölçek 5 boyutlu bir yapıya kavuşmuştur.

Türk kültürü ve çalışma hayatına uygun olduğu düşünülen örgütsel kayırmacılık algısı (ÖKA) ölçeğinin farklı çalışmalarda hemşehrilik kayırmacılığı boyutu da dâhil edilerek uygulanmasının

literatüre katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Örgütlerdeki kayırmacı davranışların kaynağını, diğer bir ifadeyle kayırmacı davranışların gerekçesini tespit edebilmek, kayırmacı davranışların önlenmesi için yapılacak çalışmalarda en önemli bilgi olacaktır. Örgütsel kayırmacılığın azaltılması ve önlenmesi ise kayırmacı davranışlara karşı hassasiyeti her geçen gün artan çalışanları olumlu şekilde etkileyecektir. Hem kamu kurum ve kuruluşlarında hem de özel sektörde kayırmacı davranışların ya da bu davranışların varlığına ilişkin algının azalması, örgütlerin ve çalışanların lehine olacaktır.

Kaynakça

- Asunakutlu, T., ve Avcı, U. (2009, 21-23 Mayıs). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme[Sözlü Sunum]. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 730-736). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Türkiye.
- Aydoğan, I. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis And Strategic Research*. 4(1): 19-35.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 3-26). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Biber, M. (2016). Kamunun etik çıkmazı: “Kayırmacılık”. (1. Baskı). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Büte, M. (2011-a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1): 383-404.
- Büte, M. (2011-b). Nepotizmin iş stresi iş tatmini olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(1): 177-194.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Günay, M. ve Özyer, K. (2022, 26-28 Mayıs). Kayırmacılık kavramına eleştirel bir bakış ve bir ölçek geliştirme önerisi [Sözlü Sunum]. 30. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 361-369). Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Türkiye.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 59: 475-500. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7191>

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. saGe publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Johanson, G. A. and Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational And Psychological Measurement*. 70(3): 394-400.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS uygulamalı istatistiksel analizler (1. Baskı). Nobel Yayınevi, Ankara.
- Kartal, M. ve Bardakçı, S. (2018). SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenirlik ve geçerlik analizleri. (1. Baskı) Akademisyen Kitapevi.
- Kurt, E., ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*. 2(Özel Sayı): 82-96.
- Seçer, İ. (2018). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları. (2. Baskı) Anı Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011),“kayıрма”.(11. Baskı, s. 1364). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Yalçın, E. C. (2022). SmartPLS 3 ile temel PLS-SEM analizi ve uygulama örneği. (1. Baskı). Dora Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Yıldız, E.(2021). SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar (2. Baskı). Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yıldız, H. ve Develi, A. (2019, Kasım). Özel ve kamu sektöründeki çalışanların sendikalara yönelik güncel bakış açıları. 10. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Balıkesir.

KAYIRMACILIK ALGISININ ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖZGÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ¹

İrem YETİZ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, iremytz@hotmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, skulaolmez@aku.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı kayırmacılık algısının örgütsel sapma davranışına etkisinde özgüvenin düzenleyici rolü etkisini incelemektir. Kayırmacılığın örgütsel sapma davranışına etkisinde özgüvenin düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla 413 kişiyi kapsayan bir araştırma sonucu elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı etkisi olduğu belirlenmiştir. Kayırmacılık algılarının sapma davranışları üzerindeki etkisinde, kişilerin özgüven düzeyleri arttıkça kayırmacılık algılarının sapma davranışları üzerindeki etkisinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Kayırmacılık kavramı, örgütsel sapma ve özgüven ile ilgili sorulara verilen cevaplarda yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresine göre bazı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Örgütsel Sapma, Özgüven

1. Giriş

Kamu kurumlarındaki problemlerin başında gelen ve önem taşıyan etkenlerden olan kayırmacılık, etki mercilerinin iradelerini ve seçimlerini belirleyip nitelikli karar verme sürecini negatif etkileyen davranışlar bütünü olarak edilmektedir (Özkanan & Erdem, 2015).

Küreselleşen dünyada; demokrasi, eşitlik, hak ve adalet gibi kavramlar birçok alanda sıkça karşılaşılan ve tartışılan bir hal almıştır. (Berkman, 1994).

Adaletin olmaması ve eşitsizlik sapmaya sebep olmaktadır. Sosyal değişim teorisi ve adalet teorisine göre, çalışanlar girdiler ve çıktılar arasındaki adaletsizliği ve önyargıyı algıladıklarında ya da kendilerine bildirilen şekilde davranılmadığına inandıklarında, örgüte karşı misilleme şeklinde negatif davranışlar sergileyebilmektedirler. (Shaheen, Bashir, & Khan, 2017).

Sapma davranışı çalışanların örgüt normlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı gerçekleştirmiş olduğu negatiflik barındıran sözlü ve davranışsal fonksiyonların tümü olarak tanımlanmaktadır (Demir & Ö.Tütüncü, 2010).

¹ Bu çalışma 18.07.2022 tarihinde tamamlanan yüksek lisans tezinden elde edilmiştir.

Sapma davranışlarını gösteren bireyleri bu davranışlara yönelten etkenlerin varlığı önem teşkil etmektedir. Örneğin dışsal olarak örgütsel kontrolün sıkı ya da gevşek olması, cezaların caydırıcılığı, sapma davranışının görünürlüğü önemli etkenler arasında yer almaktadır. İçsel olarak da kişinin adalet algısı önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Her insan adalet algısına sahip olabilir, ancak bazı insanlar duruma boyun eğerek kabul ederken, bazı insanlar adaleti sağlamak için harekete geçebilmektedir. Dolayısıyla bu da kişinin özgüveni ile ilgili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada, örgütlerde insan kaynağının korunmasında ve özellikle nitelikli çalışanların uzun süre örgüt içerisinde tutulmasında etkili olduğu düşünülen güvenlik kültürü algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışanların demografik değişkenlerinin güvenlik kültürü alt boyutları ve işten ayrılma niyeti algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklarını tespit etmek alt amaç olarak belirlenmiştir. Literatürde güvenlik kültürü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik araştırmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle bu çalışmaya olan ihtiyaç artmaktadır. Yapılan bu çalışmanın gerek literatüre gerekse bilim ve iş dünyasına katkı sağlayarak bu alandaki boşluğu dolduracağı ve akademide ilerisi için yol gösteren bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kayırmacılık Kavramı

Tarihte bilinen en eski kayırmacılık olayı; 1982 yılında Amerika’ da başkanlık seçiminden başarıyla ayrılan General Jackson’ın, memur alımlarında uyguladığı haksız yerleştirme olarak karşımıza gelen kayırmacılık özellikle kamu da ve kamu bürokrasisinde büyük sorun teşkil eden yanlış karar alma sürecidir (Tortop, 1994). Kayırmacılık kavramı hem kamu hem de özel sektör topluluklarında karşılaşılan önem addeden problemlerden biridir ve olumsuz bir içeriğe sahiptir (Asanakutlu & Avcı, 2010)

Yönetim alan yazınında kayırmacılık ahlaki değerlere uygun olmayan davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Polat & Kazak, 2014). Kamu görevlilerinin bazı yükümlülük ve taşıdıkları duygusal bağ sebebiyle onlara tanımlanan görevleri beklenenden farklı olarak yakınlık kurdukları şahıslara iltimas geçici kullanımlarıdır (Sayılı & Kızıldağ, 2007).

Kamu kurumlarındaki problemlerin başında gelen ve önem taşıyan etkenlerden olan kayırmacılık, etki mercilerinin iradelerini ve seçimlerini belirleyip nitelikli karar verme sürecini negatif etkileyen davranışlar bütünü olarak edilmektedir (Özkanan & Erdem, 2015).

2.2. Örgütsel Sapma Kavramı

Örgütsel sapma, çalışanların gönüllü, yazılı veya sözlü olarak örgütün değer ve beklentileriyle bağdaşmayan, örgütsel normları ihlal eden, örgütün işlevlerine, yapılarına, varlıklarına, ilişkilerine ve üyeliğine zarar veren davranışlarıdır. (Demir & Tütüncü, 2010).

Örgütsel sapma, yersiz konuşma, dedikodu, yavaşlama ve tembellik, hırsızlık, saldırgan davranış, cinsel taciz, kaba kuvvet ve sabotajı içerir. Bu davranışların bazıları örgüt çalışanları için zararlı iken bazıları örgüt için zararlıdır. (Kidder, 2005).

Örgüt çalışanlarının her zamanki faaliyetlerinin yapılmasını, düzenini ve dolayısıyla örgütsel hedefleri engellemek amacıyla yapılan kasıtlı davranışlar da örgütsel sapma davranışlarıdır (Demir, 2015).

2.3. Özgüven Kavramı

Özgüveni önemli bir karakteristik özellik olarak betimleyen Erpalabıyık (2018), hayattaki zorluklarla başa çıkabilme ve olaylara realist yaklaşabilme bakış açısı kazandıran ve ayrıca bireyin fiziki yapısı ve davranışıyla kendi yaşamı üzerinde bağımsızlık kurduğunun farkında olması olarak açıklamıştır (Gözcü, 2021).

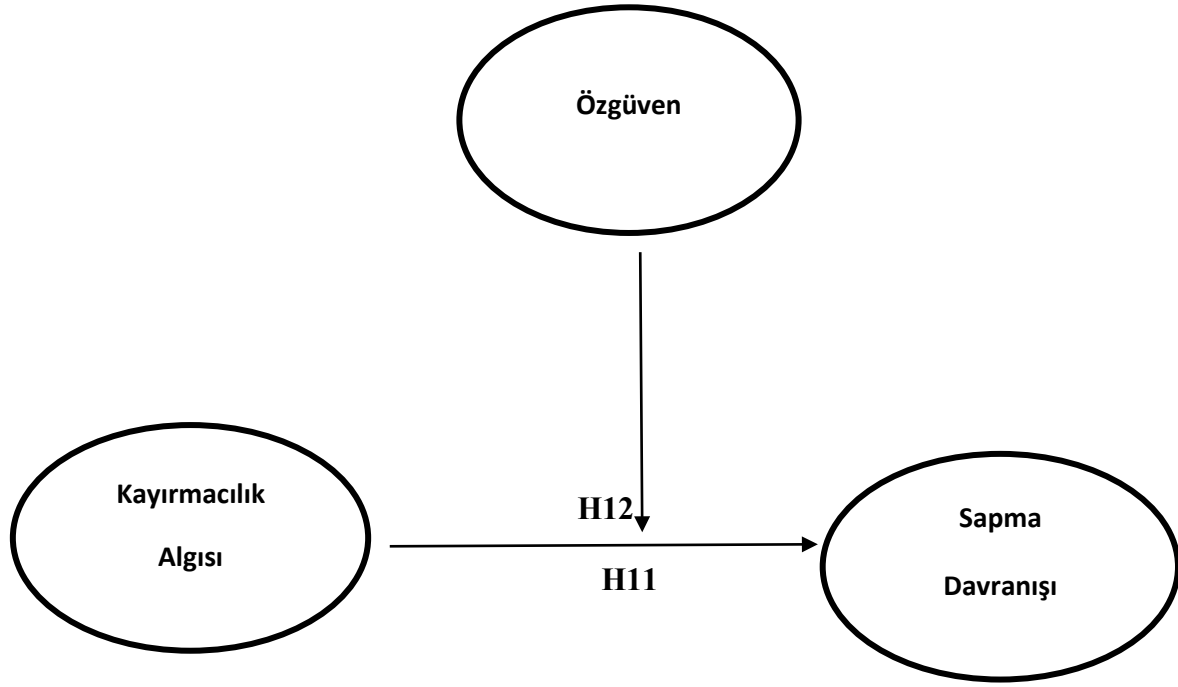
Özgüven öncelikle kendimiz ve becerilerimiz ile ilgili pozitif ve doğru bir idrake sahip olmayı ifade eder. Ayrıca özgüven, iyimser, istekli ve gururlu olma, özgür davranabilme, tenkitlerle başa çıkabilme, duygusal yönden kendini yetiştirme, kabiliyetlerimizi doğru bir şekilde kullanabilme yeteneği ile özgünleşmiştir (Ersever, 2014).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında kuramsal olarak tartışılan değişken arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Şekil 1’de gösterilen bir model oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₁: Kişilerin grup içi önyargı algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₂: Kişilerin kronizm algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₃: Kişilerin karşılıklı kayırmacılık algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₄: Kişilerin kayırmacılık algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₅: Kişilerin bireyler arası sapma algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₆: Kişilerin örgüte yönelik sapma algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₇: Kişilerin sapma davranışı sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₈: Kişilerin iç özgüven algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₉: Kişilerin dış özgüven algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Kişilerin özgüven algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₂: Kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerindeki etkisinde özgüvenin düzenleyici bir etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma Afyonkarahisar ilinde Kamu Hastanelerinde ve Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan sağlık alanında faaliyet gösteren hemşire ve yardımcı sağlık personellerini(Tekniker, sekreter, temizlik gör.,) kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 413 kişiden veri elde edilmiştir. Veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen anket formları incelenmiş ve hatalı cevaplamalar, bir soruya iki cevabın verilmesi gibi faktörler açısından değerlendirilmiştir. 10 anket analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle analize dâhil edilecek anket sayısı 403 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ülke genelinde yapılması hem maliyet hem de zaman açısından büyük kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma Afyonkarahisar ilinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.3. Ölçüm Araçları

Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde kişisel bilgi formu ikinci bölümde kayırmacılıkla ilgili, üçüncü bölümde örgütsel sapma ile ilgili ve dördüncü bölümde özgüven ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Kayırmacılık algısını ölçmek üzere Muhammed TURHAN tarafından 2013 yılında geliştirilen 15 ifadeden oluşturulan 5'li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel Sapma algısını ölçmek üzere Ennett ve Robinson(2000)'in 'Örgütsel Sapma Davranışları Ölçeği' kullanılmıştır. Ölçek 19 ifadeden oluşmaktadır ve Aylin Sinem GÜLTAÇ tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örgütsel Sapma davranışları ölçeği, örgüte yönelik sapma ve bireylerarası sapma olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır Özgüven algısını ölçmek için Ahmet AKIN tarafından 2007 yılında geliştirilen 33 ifadelik 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 26.0 ve IBM SPSS AMOS 24.0 programı kullanılmıştır. Araştırmadaki katılımcılardan toplanan verilerde tanımlayıcı istatistikler metodlar kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Kayırmacılık algısı, sapma davranışları ve özgüven ölçeğinin altboyutlarının birbirleriyle aralarındaki ilişkileri görmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Kişilerin kayırmacılık algısı, sapma davranışı ve özgüvenlerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklarının incelenmesinde; iki grup arasındaki farkı bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup olduğunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında "One Way Anova" testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testinde $p < 0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul

edilmiştir. ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde ise; Post-Hoc LSD testi kullanılarak her bir grubun diğer gruplara göre farklılıkları belirlenmiştir.

Kayırmacılık algısının sapma davranışları üzerindeki etkisinde özgüvenin düzenleyici rolünün belirlenmesi amacıyla moderatör değişken analizi yapılmıştır. Moderatör değişken analizinde HAYES tarafından geliştirilen PROCESS makro eklentisi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	T	P
Sabit Terim	1,854	,049	37,502	,000
Kayırmacılık Algısı	,257	,049	5,186	,000
R= 0,251 R ² =0,063 F=26,890 p=,000				

Bağımlı Değişken: Sapma Davranışı

$p < 0,05$

Kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla kurulan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre: Model için hesaplanan R² değerinin 0,06 olması kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerindeki değişimin %6’sını açıkladığı anlamına gelmektedir. Model için hesaplanan F istatistik değerinin olasılık (p) değerinin 0,000 olması modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modeldeki sabit terim ve bağımsız değişkenin katsayıları incelendiğinde; sabit terim için hesaplanan olasılık (p=0,000) değerinin 0,05’in altında olması sabit terimin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Kayırmacılık algısı için hesaplanan olasılık (p=0,000) değerinin 0,05’in altında olması ve katsayısının $\beta=0,257$ olması; kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre H11 hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Kayırmacılık ölçeğinin alt boyutlarının ve örgütsel sapma ölçeğinin birbirleriyle aralarındaki ilişkileri görmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1) Grup İçi Önyargı	r	1								
2) Kronizm Algısı	r	,737**	1							
	p	0,000								

3) Karşılıklı Kayırmacılık Algısı	r	,454**	,499**	1							
	p	0,000	0,000								
4) Kayırmacılık Algısı	r	,852**	,898**	,588**	1						
	p	0,000	0,000	0,000							
5) Bireylerarası Sapma	r	,119*	,187**	,351**	,244**	1					
	p	0,017	0,000	0,000	0,000						
6) Örgüte Yönelik Sapma	r	,127*	,191**	,190**	,238**	,815**	1				
	p	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000					
7) Sapma Davranışı	r	,130**	,198**	,261**	,251**	,924**	,975**	1			
	p	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
8) İç Özgüven	r	0,075	0,089	-0,089	0,046	-,235**	-,261**	-,263**	1		
	p	0,136	0,075	0,074	0,363	0,000	0,000	0,000			
9) Dış Özgüven	r	0,062	0,061	-0,065	0,066	-,213**	-,249**	-,246**	,919**	1	
	p	0,218	0,222	0,194	0,184	0,000	0,000	0,000	0,000		
10) Özgüven	r	0,070	0,077	-0,080	0,057	-,230**	-,260**	-,261**	,982**	,977**	1
	p	0,162	0,121	0,112	0,258	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Düşük Düzeyde Korelasyon			Orta Düzeyde Korelasyon			Yüksek Düzeyde Korelasyon					

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre;

Kayırmacılık algısı; bireyler arası sapma ($r= ,244$), örgüte yönelik sapma ($r= ,238$) ve sapma davranışı ($r= ,251$) değişkenleri ile pozitif yönde düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

Sapma davranışı; iç özgüven ($r= -,263$), dış özgüven ($r= -,246$), özgüven ($r= -,261$) değişkenleri ile negatif yönde düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

İç özgüven; dış özgüven ($r= ,919$) ve özgüven ($r= ,982$) değişkenleri ile pozitif yönde yüksek düzeyde korelasyon göstermiştir.

Dış özgüven; özgüven ($r= ,977$) değişkeni ile pozitif yönde yüksek düzeyde korelasyon göstermiştir.

Kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerindeki etkisinde özgüvenin düzenleyici rolünün belirlenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	T	P
Sabit Terim	1,854	,047	39,068	,000
Kayırmacılık Algısı	,273	,048	5,728	,000
Özgüven	-,282	,048	-5,917	,000
R= 0,373 R ² =0,135 F=32,094 p=,000				
	B	SH	T	P
Sabit Terim	1,843	,046	39,719	,000

Kayırmacılık Algısı (KA)	,234	,047	4,967	,000
Özgüven (OZ)	-,289	,046	-6,228	,000
KA x OZ	,191	,042	4,509	,000
R= 0,425 R ² =0,180 ΔR ² =0,042 F=29,215 p=,000				
Özgüven Düzeyi	Etki	SH	T	P
Düşük	,0939	,0611	1,5366	,125
Orta	,2608	,0465	5,6038	,000
Yüksek	,4278	,0578	7,3978	,000

Bağımlı Değişken: Sapma Davranışı

$p < 0,05$

Kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerindeki etkisinde özgüvenin düzenleyici rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre; Model için hesaplanan R² değerinin 0,13 olması kayırmacılık algısı ve özgüvenin sapma davranışı üzerindeki değişimin %13'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Model için hesaplanan F istatistik değerinin olasılık (p) değerinin 0,000 olması modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modeldeki sabit terim ve bağımsız değişkenin katsayıları incelendiğinde; sabit terim için hesaplanan olasılık (p=0,000) değerinin 0,05'in altında olması sabit terimin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Kayırmacılık algısı için hesaplanan olasılık (p=0,000) değerinin 0,05'in altında olması ve katsayısının $\beta=0,273$ olması; kayırmacılık algısının sapma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Özgüven için hesaplanan olasılık (p=0,000) değerinin 0,05'in altında olması ve katsayısının $\beta=-0,282$ olması; özgüvenin sapma davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir yordayıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre H12 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Kayırmacılık algısının örgütsel sapma davranışına etkisinde özgüvenin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla, Afyonkarahisar ilinde görev yapmakta olan hemşire ve yardımcı sağlık personeli üzerinde üç ölçekli bir anket uygulanmıştır. Bu doğrultuda, elde edilen bulgular yorumlanarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Değişkenler arası ilişkiyi incelemek ve ilişkilerin anlamlı olup olmadığını bulabilmek için yapılan analizlerde;

Araştırma bulgularına göre değişkenler ve alt boyutlarına dair oluşturulan hipotezler değerlendirildiğinde; karşılıklı kayırmacılık algısının, bireyler arası sapma davranışının, örgüte yönelik sapma davranışının ve sapma davranışının belirli noktalarda sosya-demografik özelliklere göre farklılaştığı saptanmıştır.

Bireyler arası sapma, örgüte yönelik sapma ve sapma davranışlarının cinsiyete göre farklılıkları incelendiğinde bulgular; erkek bireylerde kadın bireylerden daha fazla olduğu sonucunu göstermiştir.

Bu bulgular, literatürdeki Hofstede (Hofstede, 1983) Baird (Baird, 1995), Gutek vd. (Gutek, Barbara, Cohen, Aron, & Tsui, 1996), Coutinho ve Woolery (Coutinho & Woolery, 2004), Grant ve Hennessy (Grant & Hennessy, 2011) ve Kira vd. (A.İ, Shuwiekh, & Bugeaud, 2015) gibi sınırlı sayıdaki çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Aynı zamanda Kobbs ve Arvey'in (Kobbs & Arvey, 1993) 132 personel üzerinde yürütülen çalışmada, cinsiyet ve sapma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmıştır sonucunu da doğrular niteliktedir.

Karşılıklı Kayırmacılık Algısının eğitim düzeyine göre ortalamaları incelendiğinde; hesaplanan olasılık 0,32 çıkmıştır. (p) Değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinin altında olması; kişilerin karşılıklı kayırmacılık algılarının eğitim düzeyine göre değişiklik gösterdiğini kanıtlamıştır.

Yukarıda belirten değerlere göre; Lise, ön lisans ve lisans mezunu olan kişilerin karşılıklı kayırmacılık algılarının, lisansüstü mezunu olan kişilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Analizlere göre kişilerin bireylerarası sapma ve sapma davranışlarının çalışılan pozisyona göre ortalama farklılıkları incelendiğinde; yardımcı sağlık personeli olan kişilerin bireyler arası sapma davranışları ve sapma davranışlarının hemşirelerden daha yüksek olduğu çıkmıştır.

Kayırmacılık Algısının örgütsel sapma davranışına etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizde oluşturulan Model için hesaplanan F istatistik değerinin yorumuna göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu çıkartmıştır. Araştırma için oluşturulan ve ana hipotezlerden olan H11 hipotezi bu bulgulara dayanarak kabul edilmiştir. Özgüven için hesaplanan β katsayısı ve p değeri sonuçlarına göre; özgüvenin sapma davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışma da kayırmacılık algısının örgütsel sapma davranışına etkisinde özgüvenin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla; oluşturulan şekle standardize edilmiş olarak kayırmacılık algısı ve özgüvenin etkileşimleri yerleştirilmiş ve çıkan R²'deki %4,2'lik değeri bize değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu vermiştir.

Değerler yorumlandığında; özgüven düzeyleri üç gruba ayrılmaktadır (düşük,orta,yüksek). Analiz sonuçları yorumlandığında; ‘‘özgüven seviyeleri yükseldikçe, özgüvenin düzenleyici rolü de yükselmektedir ve kişilerin özgüven seviyeleri arttıkça kayırmacılık algısının örgütsel sapma davranışına etkisinde özgüvenin düzenleyici rolü artmaktadır’’ sonucu belirlenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda H12 hipotezi de kabul edilmiştir.

Bu bulgular; Çalık ve Naktiyok (Çalık & Naktiyok, 2018), Kaplan, Tüm ve Karagöz'ün (Kaplan, Tüm, & Karagöz, 2019) öz yeterliliğin düzenleyici rolüne dair yaptığı çalışmaları destekler niteliktedir.

Çalışma sonucuna göre kurumlarda ki kayırmacılık algıları ve buna bağlı etkilenen örgütsel sapma davranışı süreci takip edilmeli ve hem kuruma karşı hem de bireye karşı kişinin gerçekleştirdiği bu davranış ve tutumları önleyici ve engelleyici, kişiyi bu yaklaşımlara iten faktörleri düzenleyici önlemler değerlendirilmelidir.

Bu araştırma Afyonkarahisar ilinde çalışan hemşire ve yardımcı sağlık personeli ile kısıtlı olduğundan araştırma sonuçları için genelleme yapılamaz. Fakat bu çalışma, kayırmacılık algısının örgütsel sapma davranışına etkisinde özgüvenin düzenleyici rolünü konu alarak yapılabilecek başka çalışmalara ışık tutabilir. Bundan sonraki araştırmalarda farklı bölgeleri ve sektörleri kapsayacak daha büyük bir örneklem seçilerek, elde edilen sonuçlar sektörler bakımından karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- A.İ, K., Shuwiekh, H., and Bugeaud, M. B. (2015). . Gender Discrimination (GD): A Conceptual Trauma Based Framework for GD and the Development of Gender Discrimination Inventory. Scientific Research Publishing, 2041-2070.
- Asanakutlu, T., ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini ilişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 93-109.
- Baird, C. (1995). Perceived Gender Discrimination Among Academic Woman: Psychological Effects Master of Thesis. Palmerston North: Massey University Psychology Department.
- Berkman, A. (1994). Gelişmekte Olan Ülkelerde Yolsuzluk ve Rüşvet. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Coutinho, S., and Woolery, L. (2004). The Need For Cognition And Life Satisfaction Among College Students. College Student Journal, 203- 206.
- Çalık, A., ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. EGE AKADEMİK BAKIŞ , 350 .
- Demir, M. (2015). Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekanın Rolü Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 196-207.
- Demir, M., ve Ö.Tütüncü. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 64-74.

- Demir, M., ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 64-74.
- Ersever, G. (2014). The effect of self confidence on second language acquisition Master's Thesis. İstanbul: İstanbul Aydın University Institute of Social Science.
- Gözcü, E. (2021). Erasmus Değişim Programı Öğrencilerinin Özgüven ve Bireysel İnsiyatif Alma Algulamaları Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Grant, D., and Hennessy, C. (2011). Social Policy and Social Work. The Higher Education Academy: www.swap.ac.uk adresinden alındı
- Gutek, Barbara, A., Cohen, Aron, G., and Tsui, A. (1996). Gutek, Barbara A.B.A. Cohen, Aaron, G. and Tsui, A. (1996). 2Reactions to Perceives Discrimination. *Human Relations*. 791-814.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity Of Organizational Practices And Theories. *Journal Of International Business Studies*, 75.
- Kaplan, M., Tüm, Y., ve Karagöz, A. (2019). İş Yeri Yalnızlığının Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolü. Y. A. Unvan içinde, Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler ve Matematik Alanında Araştırma ve Derlemeler (s. 159-173). Ankara: Gece Akademi.
- Kidder, D. (2005). A Multi Theory Examination of Employee Misconduct. *Journal of Business Ethics*, 389-398.
- Kobbs, S., and Arvey, R. (1993). Distinguishing Deviant and Non-Deviant Nurses Using The Personnel Reaction Blank. *Journal of Business and Psychology*, 255-264.
- Özkanan, A., ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7-28.
- Polat, S., ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 71-92.
- Saylı, H., ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 231-251.
- Shaheen, S., Bashir, S., and Khan, A. (2017). Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 308–323.

Tortop, N. (1994). Personel Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları.

ETİK İKLİM, LİDERLE ÖZDEŞLEŞME VE GÖREV PERFORMANSI İLİŞKİSİ: ARACILI BİR MODEL

Dr. Öğretim Üyesi Mesut SOYALIN

Siirt Üniversitesi, İ.İ.B.F. mesut.soyalin@siirt.edu.tr

Özet

Bu çalışmada etik iklimin görev performansına etkisi ve bu etkide liderle özdeşleşmenin aracı rolü ampirik bir araştırmayla ele alınmıştır. Araştırma kapsamında değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalar incelenerek araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Banka çalışanlarından oluşan örneklemden anket yoluyla elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda etik iklimin, hem görev performansına hem de liderle özdeşleşmeye olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etik iklimin görev performansı üzerindeki etkisinin liderle özdeşleşmenin analize dâhil edilmesiyle anlamlı düzeyde azaldığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda elde edilen bulgular liderle özdeşleşmenin etik iklim ve görev performansı arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik iklim, Görev performansı, Liderle özdeşleşme

1. Giriş

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri çoğunlukla çalışanlarının sergiledikleri performans düzeyine bağlıdır. Ancak örgütlerin çalışanlardan bekledikleri performans düzeylerini etkileyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden biride örgütün politika, kural ve prosedürlerinde kendini gösteren etik iklimdir. Yapılan çalışmalar da etik dışı uygulamaların öne çıktığı bir iklimde çalışan bireylerin motivasyon eksikliği, verimsizlik ve performans düşüklüğü gibi olumsuz çıktılarla karşılaştığı ileri sürülürken, etik bir iklime sahip örgütlerde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Brown vd., 2005; Caldwell & Dixon, 2010; Bulut, 2012). Akkaya da (2021) etik iklimin çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanarak gerçekleştirdikleri görev performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür. Çalışanların performans düzeylerini etkileyen bir diğer değişken ise liderle özdeşleşmedir. Çalışanların liderlerinin olumlu özelliklerini kendi benlikleriyle bağdaştırmalarını ifade eden (Kreiner & Ashforth, 2004) liderle özdeşleşme kavramının çalışanların görev performanslarını olumlu yönde etkilediğini vurgulayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Stoner & Gallagher, 2011; Ashforth vd., 2008). Diğer taraftan örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğuyla ilgili çalışanların ortak bir bakış açısını ifade eden etik iklimin, özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir (Kılınç vd., 2017; Türk ve Akbaba, 2018; Yeşiltaş, 2012).

Bu bağlamda etik iklim, çalışanların performans düzeylerine olumlu yansımaları olan liderle özdeşleme değişkeninin öncülü olarak değerlendirilebilir. Bu kavramsal çerçeveden yola çıkarak çalışmada etik iklim ve görev performansı ilişkisi ve bu ilişkide liderle özdeşleşmenin rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kavramsal çerçeveye tutarlı olarak etik iklim ile görev performansı, liderle özdeşleşme ile görev performansı ve etik iklim ile liderle özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiş, ayrıca liderle özdeşleşmenin etik iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Alan yazında etik iklim, görev performansı ve liderle özdeşleşmenin birlikte ele alınmamış olması çalışmamızın temel motivasyonunu oluşturmuştur. Bu noktada çalışmanın etik iklimin sonuçlarının anlaşılması açısından alan yazına katkı sağladığı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik İklim ve Görev Performansı Arasındaki İlişki

Etik iklim, etik içeriğe sahip örgütsel uygulama ve prosedürlerin üyeler arasında yaygın olan algıları şeklinde tanımlanmaktadır (Victor & Cullen, 1988). Bu açıdan etik iklimin, üyelerin etik bakış açısından neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin algılarını yansıttığı ifade edilebilir (Martin ve Cullen, 2006). Bir örgütteki etik dışı davranışların kaynağının incelenmesinde ve etik dışı davranışların nedenlerinin anlaşılmasında önemli bir değişken olan (Kaptein, 2011) etik iklim, örgüt üyelerinin etik eylemlerini ve kararlarını yönlendiren bir örgütteki politikalar, prosedürler, sistemler ve davranışları ifade etmektedir (Agarwal, 1999). Bireyin işteki davranışını güçlü bir biçimde etkileme potansiyeline sahip olan (Swanepoel, vd., 2015) etik iklim, örgütün etik değerleri ve beklenen davranış kalıplarını tanımlamakta ve çalışanların iş tatminini ve bağlılık seviyelerini etkilemektedir (Yang vd., 2014; Valentine vd., 2015). Etik iklimin çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediğini ileri süren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Büte, 2011; Yaman, 2021; Demir, 2014). Buna göre çalışanların etik iklim algısı arttıkça iş performanslarının da artış göstereceği beklenmektedir. Akkaya (2021) tarafından yapılan bir çalışmada algılanan etik iklimin görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıda yer alan hipotez oluşturulmuştur.

H1: Etik iklim algısı çalışanların görev performanslarını pozitif yönlü ve anlamlı seviyede etkiler.

2.2. Etik İklim ve Liderle Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Özdeşleşme kavramı sosyal kimlik teorisi kapsamında ele alınabilir. Bu teoriye göre bireyler kendileri için anlamı ve önemi olan sosyal gruplara katılarak kendilerini tanımlarlar ve bu sayede bir kimlik duygusu hissederler (Tajfel, 1982). Kimlik teorisi bir bireyin bir grup veya kişinin benzerliğine dayanarak kimliğini geliştireceğini ve sürdüreceğini öne sürer (Cheney & Tompkins, 1987). Bu

açından sosyal kimlik teorisi çalışanların kimliklerini başkalarıyla olan ilişkileri aracılığıyla nasıl tanımladıklarını açıklar. Bu teori yalnızca örgütle özdeşleşmeyi açıklamamakta aynı zamanda lider gibi başka bir bireyle de özdeşleşmeyi açıklamaktadır. Liderle özdeşleşme bir bireyin lideri hakkındaki inançları kendine referans almasını ve kendini o inançlarla tanımlamasını ifade etmektedir (Edwards, 2005). Bu bağlamda özdeşleşme, liderin amaç ve değerlerini takipçilerin amaç ve değerleriyle ilişkilendiren sosyal bir bağ olarak karşımıza çıkmaktadır (Riesenmy, 2008). Örgütleriyle ya da liderleriyle özdeşleşen çalışanların örgüte daha çok bağlı oldukları ve örgütten ayrılma niyetlerinin de daha az olduğu araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (Sass & Canary, 1991; Saks & Ashforth, 1997). Olumlu örgütsel çıktılara yol açan özdeşleşmenin öncüllerinin ortaya çıkarılması kavramın daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Bu doğrultuda psikolojik birçok değişkenin açıklayıcısı olarak ele alınan etik iklimin liderle özdeşleşmenin bir öncülü olabileceği düşünülmektedir. Örgütün etik davranışa ilişkin bakış açısını yansıtan etik iklim, örgüt üyelerinin algılarını etkileme potansiyeline sahip olduğu için kritik öneme sahiptir (Martin & Cullen, 2006). Yapılan çalışmalarda etik liderliğin özdeşleşme üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ileri sürülmektedir (Kılınç, 2017; Türk & Akbaba, 2018; Çakıroğlu & Başpınar, 2021). Yeşiltaş (2012) yapmış olduğu bir çalışmada etik iklimin bireylerin özdeşleme düzeyleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etik iklim ve liderle özdeşleşme arasındaki ilişki sosyal kimlik teorisiyle de açıklanabilir. Buna göre örgütte etik uygulama ve davranışların yaygınlaşması, benzer düşüncelere sahip çalışanların liderleriyle özdeşleşmesine yol açabilir. Bu bağlamda etik bir anlayışa sahip olan örgütlerde çalışan bireylerin liderleriyle özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olacağı beklenmektedir. Teorik çerçeve doğrultusunda aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Etik iklim algısı liderle özdeşleşmeyi pozitif yönlü ve anlamlı seviyede etkiler.

2.3. Liderle Özdeşleşme ve Görev Performansı Arasındaki İlişki

Görev performansı, örgütün temel teknik süreçleri için dolaylı destek sağlayan faaliyetleri ve mal ve hizmet üretiminde doğrudan yer alan davranış kalıplarını içermektedir (Scotter vd., 2000). Buna göre çalışanlar bir görevi gerçekleştirmek için bilgi ve teknik yeteneklerini kullandıklarında görev performansı sergilemiş olmaktadırlar. Görev performansı çalışanların mesleki yeterliliklerinin değerlendirilmesi veya ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kayar, 2022). Örneğin bir öğretmenin sahip olduğu bilgileri öğrencilere aktarması veya pazarlama temsilcinin işletmenin ürün ve hizmetlerini doğru ve etkili bir biçimde tanıtması görev performansı olarak ele alınabilir. Kreiner & Ashforth (2004) yapmış olduğu çalışmada özdeşleşme ve performansın birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Ashforth vd. (2008) görev performansının özdeşleşmenin bir sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Stoner & Gallagher (2011) da örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olmasının çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Liderleriyle özdeşleşen çalışanların

örgütün amaç ve hedeflerine uygun tutum ve davranışlar sergilemeleri muhtemel olduğundan daha yüksek düzeyde görev performansı gösterecekleri beklenmektedir. Bu nedenle liderle özdeşlemenin çalışanları görev performansı konusunda teşvik edeceği söylenebilir. Bu teorik açıklamalar bağlamında aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Liderle özdeşleşme görev performansını pozitif yönlü ve anlamlı seviyede etkiler.

2.4. Etik İklimin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Liderle Özdeşleşmenin Aracı Rolü

Etik iklim algısı yüksek olan çalışanların görev performanslarının yüksek olması beklenmektedir (Büte, 2011; Yaman, 2021; Demir, 2014; Akkaya, 2021). Ayrıca etik iklim algısının çalışanların liderleriyle özdeşleşme düzeylerini de etkilediğini öne süren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Kılınç, 2017; Türk ve Akbaba, 2018; Çakıroğlu ve Başpınar, 2021; Yeşiltaş, 2012). Bu doğrultuda etik iklimin hem görev performansını hem de liderle özdeşlemeyi etkilediği ifade edilebilir. Diğer taraftan liderle özdeşleşmenin çalışanların görev performansı düzeyleri üzerinde etkiye sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır (Stoner & Gallagher, 2011; Kreiner & Ashforth, 2004; Ashforth vd., 2008). Bu bilgiler çerçevesinde etik iklimin görev performansı üzerindeki etkisinde liderle özdeşlemenin aracı role sahip olduğu varsayımı öne sürülebilir. Araştırma sonuçları ve değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda aşağıda yer verilen hipotez geliştirilmiştir.

H₄: Çalışanların etik iklim algılarının görev performansı üzerindeki etkisinde liderle özdeşleşme aracı rol oynar.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Araştırmada etik iklimin görev performansı üzerinde bir etkisi incelenmiş ve etik iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide liderle özdeşleşmenin aracı rolüne sahip olup olmadığı değerlendirilmiştir. Literatür incelendiğinde bu kavramları birlikte ele alan bir araştırmayla karşılaşılmanmıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Batman ilindeki 130 banka çalışanı örneklem olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların etik iklim algılarının ölçülmesinde Schwepker (2019) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek kullanılmıştır. Liderle özdeşleşme düzeyinin tespiti için Mael & Ashforth'un (1992) geliştirdiği 6 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Son olarak çalışanların görev performanslarını ölçmek için Williams & Anderson'ın

(1991) geliştirdiği 6 maddeden oluşan ölçekten faydanılmıştır. leklerde yer alan her bir Likert tipi (1- kesinlikle katılmıyorum/ 5-kesinlikle katılıyorum) cevap seçeneğine sahiptir.

3.3. Güvenilirlik ve Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları

Değişkenlere yönelik ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize göre etik iklim leğinin cronbach alfa değeri 0,798, görev performansı leğinin cronbach alpha değeri 0,747 ve son olarak liderle özdeşleşme leğinin cronbach alfa değeri ise 0,805 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen bu değerler araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ispat etmiştir.

Araştırmada etik iklim, görev performansı ve liderle özdeşleşme ölçeklerin yapı geçerlilik durumlarının belirlenmesi için doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin indeks değerlerinin referans olarak alınan değerlerin üzerinde yer aldığı ve model uyumunun sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları

İndeksler	Referans Değeri	Etik İklım	Görev Performansı	Liderle zdeşleşme
CMIN/DF	$0 < X^{2/SD} \leq 5$	1,771	1,530	1,089
RMR	$\leq,10$	0,013	0,090	0,220
CFI	$\geq,90$	0,993	0,994	0,998
IFI	$\geq,90$	0,993	0,994	0,998
TLI	$\geq,90$	0,979	0,989	0,997
RMSEA	$\leq,08$	0,077	0,064	0,026

4. Bulgular

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgiler incelendiğinde erkek çalışanların (74) kadın çalışanlardan (56), evli çalışan sayısının (94) ise bekâr çalışan sayısına (36) oranla fazla olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında lisans mezunlarının (95) oğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe değişkeni açısından ise 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların (43) sayısının fazla olduğu bulunmuştur.

4.2. Hipotezlerin Testi

Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz bulgularına Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Korelasyon analizi bulguları

Değişkenler	\bar{X}	S.D.	1	2	3
Etik İklım	4,12	0,65	1		
Liderle zdeşleşme	3,75	0,73	,387**	1	

Görev Performansı	4,32	0,60	,476**	,399**	1
--------------------------	------	------	--------	--------	---

**p<0,01

Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde; çalışanların etik iklim algılarının ($\bar{X}= 4,12$), liderle özdeşleşmelerinin ($\bar{X}= 3,75$) ve görev performans seviyelerinin ($\bar{X}= 4,32$) yüksek olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında pozitif yönde ve %99 önem düzeyinde ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasında ilişkinin var olduğu belirlendikten sonra hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Etik iklimin görev performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide liderle özdeşleşmenin aracı rolü olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aracılık testi Baron ve Kenny'nin (1986) kriterleri referans alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu kriterlere göre öncelikle bağımsız değişkenin hem bağımlı değişken hem de aracı olduğu düşünülen değişken üzerinde etkisi olması gerekmekte, sonrasında ise aracı değişkenin modele dâhil olmasıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması veya azalması beklenmektedir.

Tablo 3: Etik İklimin Liderle Özdeşleşme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	Standart Hata	Bağımlı Değişken: Liderle Özdeşleşme		
			Standardize β	t	p
Etik İklim	0,436	0,092	0,387	4,748	0,000
R²			0,150		
Düzeltilmiş R²			0,143		
F			22,545**		

**p<0,01

Tablo 3' de yer alan tablodan da görülebileceği üzere liderle özdeşleşme bağımlı değişken, etik iklim algısı ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Kurulan regresyon modelinde F testi anlamlı çıkmış (F= 22,545 p<0,01) ve etik iklim değişkeninin liderle özdeşleşmenin toplam varyansının %14,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir (Düzeltilmiş R²=0,143). Bu bulgulara göre etik iklim algısının yüksek olması çalışanların liderle özdeşleşme seviyelerini artırmaktadır. Bu sonuç H₂'nin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 4: Etik İklimin Liderle Özdeşleşmeye Etkisinde Görev Performansının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

1.ADIM					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Bağımlı Değişken: Görev Performansı		
			Standardize β	t	p
Etik İklim	0,441	0,072	0,476	6,123	0,00
R²			0,227		
Düzeltilmiş R²			0,220		
F			37,485**		

2.ADIM					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Bağımlı Değişken: Görev Performansı		
			Standardize β	t	p
Etik İklim	0,350	0,076	0,378	4,633	0,000
Liderle Özdeşleşme	0,208	0,067	0,253	3,097	0,002
R²			0,281		
Düzeltilmiş R²			0,270		
F			24,798**		

**p<0,01

Tablo 4' de aracılılık ilişkisinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen iki adımlı regresyon analizine yer verilmiştir. İlk adımda model anlamlı sonuç vermiş (F= 37,485; p<0,01) ve etik iklimin görev performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,441$ ve p=0,000) tespit edilmiştir (H₁ Kabul). İkinci adımda yer alan regresyon modeli de anlamlı sonuç vermiştir (F= 16,826; p<0,01). Buna göre liderle özdeşleşme, görev performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H₃ Kabul). Bu modele göre liderle özdeşleşme analize dâhil edildiğinde etik iklimin görev performansı üzerindeki etkisi azalmıştır. Elde edilen bu bulgular görev performansının etik iklim ve liderle özdeşleşme arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rolü olduğunu göstermektedir (H₄ Kabul). Bu sonuçlara göre araştırma modelinde yer alan hipotezler doğrulanmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada etik iklim ve görev performansı ilişkisi ve bu ilişkide liderle özdeşleşmenin rolü açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın etik iklim ve sonuçlarının açıklanması bakımından alan yazına katkı sunduğu düşünülmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve sürekliliğini devam ettirebilmesi büyük ölçüde örgütsel performansa bağlıdır. Örgütlerin amaçlarına ne kadar ulaştıkları başka bir ifadeyle performansları, çalışanlarının bireysel performanslarına bağlı olmasından dolayı çalışanların görev performans düzeyleri örgütler için oldukça önemlidir. Bu anlamda çalışanların görev performanslarını iyileştirecek değişkenlerin tespit edilmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla gerçekleştirilen analiz bulgularına göre etik iklim ve liderle özdeşleşmenin çalışanların görev performanslarını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Elde edilen bu sonucun alan yazında yer alan çalışmalarla uyum olduğu görülmektedir (Büte, 2011; Yaman, 2021; Demir, 2014; Ashforth vd., 2008; Stoner & Gallagher, 2011). Bu noktada yöneticilerin etik bakış açısını örgütsel politika, kural ve prosedürlere yansıtarak çalışanların görev performanslarını artıracakları ileri sürülebilir. Ayrıca araştırma bulguları çalışanların liderleriyle özdeşleşmelerinin örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sunma istekliliğini ve görev performans düzeyini artıracaklarını göstermektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin çalışanların özdeşleşmeyi isteyeceği özelliklere sahip kişilerden seçilmesi çalışanların görev performansını artırarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sunacaktır. Araştırma bulgularından elde edilen bir diğer sonuç ise etik iklim algısının çalışanların liderle özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilemesidir. Bu sonuç

konuyla ilgili yapılan çalışma bulgularıyla benzerlik göstermiştir (Kılınc, 2017; Türk & Akbaba, 2018; Çakıroğlu & Başpınar, 2021; Yeşiltaş, 2012). Buna göre örgütte etik ilke ve kurallar ekseninde geliştirilen bir iklim, çalışanların kendilerini liderleriyle özdeşleştirmesini sağlamaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen bir başka sonuç ise liderle özdeşleşmenin örgütsel etik iklim ve görev performansı arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlenmesidir. Bu sonuç aynı zamanda örgütsel etik iklimin, görev performansını liderle özdeşleşme üzerinden etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç sosyal kimlik teorisi bağlamında da açıklanabilir. Buna göre etik ilkelere bağlı olan çalışanların kendileriyle aynı bakış açısına sahip liderlerle özdeşleşmeleri ve bu sayede görev performans düzeylerini artırmaları beklenebilir. Çalışanların sergiledikleri performans aynı zamanda örgütün ve liderin performansını etkileme potansiyeline sahip olduğu için liderleriyle özdeşleşen çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olumlu katkıyı sunmak için çalışacaklardır.

Çalışmada örgütler ve çalışanlar açısından önemli sonuçlar elde edildiği düşünülmele birlikte bazı kısıtlardan da bahsetmek gelecekte bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara fayda sağlayacaktır. Öncelikle örneklemin yalnızca bir ildeki banka çalışanlarından oluşması araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini engellemektedir. Ayrıca görev performansını etkilemesi muhtemel çok sayıda örgütsel değişken varken araştırmada bu değişkenlerden yalnızca ikisi ele alınmıştır. Bu bağlamda görev performansının farklı değişkenlerle ilişkisi ele alınarak alan yazının genişletilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Agarwal, J. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20, 1-14.
- Akkaya E. (2021). Algılanan Etiksel İklim ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Uygulamalı Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. and Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Baron, M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategical statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

- Bulut, H. (2012). Etik Liderliğin Ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performanslarına Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 25(2): 103-120.
- Caldwell, C., and Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101.
- Cheney, E., and Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Çakıroğlu, D., ve Öztürk Başpınar, N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1903-1927.
- Demir, M. (2014). Otel işletmelerinde etik iklimi-iş performansı ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu* 9(2), 364- 378.
- Doğan, S., ve Kayar, M. Ş. (2022). Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin ve İş Kaynaklarının Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 337-352.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843-869.
- Kılınç, E., ve Paksoy, H. M. (2017). Sağlık çalışanlarında performans algı düzeyinin bazı sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 151–159.
- Kreiner, G. E., and Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identifications. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Mael, F., and Ashforth, B. E. (1992). Alumniand their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Martin, K. D., and Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.

- Riesenmy, K. R. (2008). The moderating role of follower identification in the relationship between leader and follower visionary leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 62-77.
- Saks, A. M., and Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, application perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Sass, J. S., and Canary, J. D. (1991). Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Speech Communication*, 55, 275-293.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Scotter J. R. V., Motowidlo S. J., and Cross, T. C. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards, 85(4), 526-555
- Stoner, J., and Gallagher, V. C. (2011). The Glass is Half Full: The Positive Effects of Organizational Identification for Employees Higher in Negative Affectivity. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1793-1817.
- Swanepoel, S., Botha, P., and Rose-Innes, R. (2015). Organizational behaviour: Exploring the relationship between ethical climate, self-efficacy and hope. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(4), 1419-1424.
- Tajfel, H. (1982). "Social psychology of intergroup relations", in Rosenzweig, M. R., & Porter, L. W. (Eds), *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Türk, M., ve Akbaba, M. (2018). Etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Antalya ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(16), 382-407.
- Valentine, S., Fleischman, G., and Godkin, L. (2015). Rogues in the ranks of selling organizations: Using corporate ethics to manage workplace bullying and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 143-163.
- Victor, B., and Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

- Yaman, T. (2021). Etik İklim Algısı ve Örgütsel Etkileri: Sağlık Çalışanları Uygulaması. Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (2), 86-117.
- Yang, F., Tsai, Y., and Tsai, K. (2014). The influences of ethical climate on turnover intention: The mediating role of emotional exhaustion. International Journal of Organizational Innovation, 6(4), 72-89.
- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

PATERNALİST LİDERLİĞİN POZİTİF ÖRGÜTSEL SAPMAYA ETKİSİ: MERMER SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr.Öğr.Üyesi Yunus Yılan

Afyon Kocatepe Üniversitesi yyılan@aku.edu.tr

Prof.Dr. Duygu Kızıldağ

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi duygu.kizildag@cbiko.gov.tr

Prof.Dr. Belkıs Özkara

Afyon Kocatepe Üniversitesi bozkara@aku.edu.tr

Özet

Örgütsel sapma davranışları son yıllarda önemli bir araştırma alanıdır. Sapma davranışı örgütün kurallarını ve normlarını ihlal eden davranışlar olarak örgütün amaçlarına karşıt olan ya da daha üst normlar nedeniyle örgüt normlarının ihlali olarak örgütün amaçlarını paydaşların amaçlarıyla bütünleştiren nitelikte olabilir. Sapma davranışı içsel ve dışsal faktörlerle uyarılabilir. Dışsal faktörler örgütün yapısı, kültürü ve liderlik tarzıyla ilişkilidir. Bu çalışma liderlik tarzı ile pozitif sapma davranışı arasındaki ilişkiyi paternalist liderlik tarzı bakımından incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın verileri Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve en az 50 çalışanı olan mermer sektörü çalışanlarına uygulanan anketler ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları paternalist liderlik tarzının pozitif sapma davranışını artırdığını göstermiştir. Bulgular paternalist liderliğin alt boyutlarının pozitif örgütsel sapma üzerinde değişken etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin yardımseverlik boyutu pozitif sapmayı olumlu ve orta derecede etkilerken otoriterlik boyutu olumlu ve düşük derecede olumlu etkilemektedir. Liderin daha toleranslı davranması ve bazı davranışlara göz yumması sonucu kural ihlallerinin arttığı, buna karşılık otoriter davrandığında kural ihlallerinin daha az olduğu söylenebilir. Buna karşılık moral boyutu pozitif sapmayı negatif yönde etkilemektedir. Liderlerin paydaşların çıkarlarını daha fazla almasının kural ihlallerini önlediği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Paternalist liderlik, Örgütsel sapma, Yapıcı sapma, pozitif örgütsel sapma, Pro-sosyal kural ihlali*

1. Giriş

Bu çalışma örgütün kurallarını ve normlarını ihlal eden sapma davranışlarından pozitif ya da yapıcı sapma davranışını etkileyen dışsal faktörlerden liderlik tarzının etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Örgütsel sapma davranışı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için belirlemiş olduğu normları ihlal eden davranışlar, örgütün amaçları yerine çalışanların kişisel çıkarlarına hizmet ettiği

için daha çok negatif sapma olarak nitelendirilmiştir. Ancak örgütlerin amaçlarına ulaşmak için yaptığı faaliyetler aynı zamanda birçok paydaş için olumsuz sonuçlar da üretebilir. Örneğin örgütler maliyetleri düşürmek ve daha fazla kar elde etmek için doğal çevreyi korumayı ihmal edebilirler, çalışanların bazı haklarından feragat edebilirler, vergi ödememenin yollarını bulabilirler ya da kaliteyi geliştirmek için çaba göstermeyebilirler. Bu durumda örgütlerin çıkarlarına hizmet eden normlar paydaşların çıkarlarına ters düştüğünde, çalışanların norm ihlalleri de pozitif sapma olarak nitelendirilmektedir.

Pozitif sapma örgütün normlarından daha üst normlara uymak olarak yapıcı ya da prososyal kural ihlali gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Çalışanlarda bu tür davranışları uyarıcı ve harekete geçiren faktörler konusunda literatür kişilik gibi içsel ve örgüt yapısı, kültürü ve liderlik tarzı gibi dışsal-bağlamsal faktörlere işaret etmektedir. Liderliğin bir bağlamsal faktör olarak pozitif örgütsel sapmayı etkilediği ileri sürülmektedir (Sharma ve Chillakuri, 2022; Tu ve Luo, 2020; Mertens ve Recker, 2017; Melnyk ve Davidson, 2009). Özellikle karmaşık sistemlerde örgütlerin yenilik yapması için pozitif sapma bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle uyarlanıcı ve dönüştürücü liderlik ile pozitif sapma arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Lindberg ve Schneider, 2012; Howlader vd., 2018; Aksu, 2016; Huang vd., 2014). Örneğin, Tu ve Luo (2020) pro-sosyal kural ihlali olarak adlandırdıkları pozitif sapmanın faydalı değişimi tetikleme, verimliliği artırma ve yeniliği destekleme potansiyeline sahip olduğunu ve bu nedenle birçok araştırmanın konusu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte, daha gelenekçi ve daha otoriter liderlik tarzlarının pozitif örgütsel sapmayı nasıl etkilediğine ilişkin araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Bu çalışma görece doğu toplumlarında yaygın olan paternalist liderlik tarzının pozitif sapma davranışını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Paternalist liderliğin özellikle güçlü disiplin ve otoriteyi babacan bir yardımseverlik ve moral bütünlük ile birleştirmesinin astların davranışlarını etkileyeceği varsayılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Pozitif Örgütsel Sapma

Herhangi bir norm ihlali olarak tanımlanan sapma davranışı (Dodge 1985), Durkheim (1964) ve Merton (1938) gibi sosyologlar tarafından toplumun neyi kabul edip etmediğine dair sınırların çizilmesi ve böylece sosyal düzen ve kontrolün sağlanması açısından ele alınmıştır. Sapma ile ilgili ana akım çalışmalar daha çok yıkıcı davranışlara odaklanarak; toplumdaki normlardan sapmayı ya da suç, alkolizm benzeri marjinal davranışları ele almıştır (Akers 1968; Delamater 1968; Dodge 1985). Sapmanın onurlu davranışlarla da ilişkili olabileceğine ilişkin pozitif görüş ise önce güçlü bir muhalefetle karşılaşmış, 1960'lerden sonra yapılan çalışmalarla birlikte kabul görmeye başlamıştır (Wilkins, 1964; Dodge, 1985; Ben-Yehuda, 1990). Zamanla bu sosyolojik çalışmalar,

örgüt teorisi, yönetim ve liderlik, psikoloji gibi farklı disiplinlere de etki etmiştir (Crom ve Bertels 1999; Heckert ve Heckert, 2002).

Pozitif sapma davranışlarının negatif sapma davranışlarından ayrılan en temel yönü normlardan sapmanın fayda sağlama niyetiyle kasıtlı olarak gerçekleşmesidir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Literatürde pozitif sapma davranışlarının; olumluluk/fayda sağlama niyeti (Galperin, 2012) veya kişiler, örgütler ya da iş sonuçları üzerinde yaratılan olumlu etki ile değerlendirildiği görülmektedir (Vadera vd., 2013; Mertens vd., 2016). Daha geniş bir perspektiften ele alındığında norm karşıtı davranışlar olan pozitif sapmanın; iyi niyet ile olsa da fayda sağlamak kadar zarar verme potansiyelinin de var olduğu ve bu davranışlara olumlu ya da olumsuz tepkiler gösterilebileceği vurgulanmaktadır (Ünlü, 2020). Literatürde pozitif karakteristik ile ilişkilendirilen sapma davranışları pozitif sapma kavramı dışında; yapıcı sapma (Warren, 2003), yaratıcı sapma (Mainemelis, 2010) ya da prososyal kural ihlali (Morrison, 2006) ile de açıklanabilmektedir.

Öncesinde sadece teorik olarak farklı kavramlarla tanımlanan ve nasıl ortaya çıktığı tartışılan pozitif sapma davranışı, sonrasında bu davranışın çıkmasına etki eden içsel ve dışsal faktörler açısından da araştırılmıştır. İçsel faktörler pozitif sapma davranışlarını daha çok kişilik özellikleri ile ilişkilendirmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2003; Morrison, 2006) . Dışsal faktörler ise pozitif sapmayı örgüt kültürü ve iklimi, çalışanların güçlendirilmesi, liderlik özellikleri, yönetici desteği gibi farklı kavramlar açısından ele almaktadır (Mueller ve Kamdar, 2011; Rothwel ve Baldwin, 2007; Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2006; Spreitzer ve Doneson, 2005; Warren, 2003; Shin ve Zhou, 2003; Stamper ve Van Dyne, 2001).

2.2. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik “kişilik atmosferinde ifade edilen güçlü disiplin ve otorite ile baba şefkatini ve ahlaki bütünlüğü birleştiren” bir liderlik tipi olarak tanımlanır (Farh ve Cheng, 2000). Bu tanımdan hareketle ahlaki, otoriter ve yardımsever olarak görülen paternalist liderler; yönettikleri çalışanlar tarafından bir “baba” olarak algılanmaktadırlar (Bedi, 2020; Farh ve Cheng, 2000). Doğu kültüründe baba; güç elinde bulunduran diğerlerine göre üstün ve bilgili olmasının yanı sıra düzen sağlamada emir veren, talep eden ve cezayı kullanan bir otoriteyi ifade etmektedir (Takala vd., 2013)

Literatürde paternalist liderlik yardımseverlik, otoriter ve ahlak olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Yardımseverlik boyutu, astlarının kişisel ve aile refahı için bireysel kaygılar gösteren liderlerin davranışlarını ifade eder. Yardımsever liderler, bireyselleştirilmiş bakımın yanı sıra “anlayışlı ve bağışlayıcı” gibi belirli davranışlar sergiler (Cheng ve Wang, 2015). Otoriter boyutu, otorite ve kontrolü ön plana çıkaran ve astlardan sorgusuz sualsiz teslimiyet gerektiren boyuttur. Ahlaki boyut ise dikkat çekici kişisel erdemler ve ahlaki davranışlar sergileyen liderlerin davranışlarını içerir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; paternalist liderliğin olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu çalışmalar göze çarpmaktadır. Çalışmalarda yardımsever ve ahlak boyutu olumlu etkiler oluştururken bunların otoriteyle birleşmesinin olumsuz etkiler oluşturacağı öne sürülmektedir (Gunasekara, 2022). Huang ve Lin (2021) paternalist liderliğin takım performansını etkileyen hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açtığını ve bunların otoriterlik boyutuyla birleşmesiyle ciddi sorunlar olacağını öne sürmektedir. Gu ve diğerleri ise (2020), yardımseverlik ve ahlakın, otoriterliğin olumsuz etkisini geçersiz kılabileceğini iddia etmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma alanı mermer sektöründeki firmalardır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren, 50 ve daha fazla çalışanı olan 7 mermer firmasının beyaz ve mavi yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Evren aynı zamanda örneklem olarak da belirlenmiştir. Bu nedenle evrenden olabildiği ölçüde veri toplanması hedeflenmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları paternalist liderlik ölçeği ile pozitif sapma ölçeğidir. Paternalist liderlik için Cheng vd. (2004) tarafından geliştirilen ve Erol ve Şentürk (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç boyut (faydacı, moral ve otoriter liderlik) ve 26 maddeden oluşmaktadır. Pozitif örgütsel sapma için Ünlü (2015) tarafından geliştirilen pozitif sapma davranışları ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 boyut (örgüt dışı aidiyetler temelinde pozitif sapma, bireysel verimlilik temelinde pozitif sapma, örgütün sürdürülebilir başarısı temelinde pozitif sapma ve dini inançlar temelinde pozitif sapma) ve 27 maddeden oluşmaktadır.

Araştırma modeli



Hipotezler

H1 Paternalist liderlik ile pozitif örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2 Paternalist liderliğin otoriterlik boyutu ile pozitif örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3 Paternalist liderliğin moral boyutu ile pozitif örgütsel sapma anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H4 Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile pozitif örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Verilerin değerlendirilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılacaktır

4. Bulgular

Tabachnick ve Fidell, (2013) verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5, -1.5 aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığını belirtmektedirler. Tablo 1’de boyutlara ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeğe İlişkin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

	POZİTİF ÖRGÜTSEL SAPMA				PATERNALİST LİDERLİK		
	Örgütdışı Aidiyet	Bireysel Verimlilik	Sürdürülebilir Başarı	Dini İnançlar	Yardımseverlik	Moral	Otoriter
Çarpıklık	,577	,236	,361	1,109	-,188	-1,280	,436
Basıklık	-,955	-1,144	-,542	,250	-,565	,873	-,613

Paternalist liderlik (PL) boyutları ve pozitif örgütsel sapma (PÖS) boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi aracılığı ile incelenmiştir. Elde edilen veriler tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Paternalist Liderlik (PL) Boyutları Ve Pozitif Örgütsel Sapma (PÖS) Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

	POZİTİF ÖRGÜTSEL SAPMA				PATERNALİST LİDERLİK		
	Örgüt dışı aidiyet	Bireysel Verimlilik	Sürdürülebilir Başarı	Dini İnançlar	Yardımseverlik	Otoriter	Moral
PÖS_Örgüt dışı aidiyet	1						
PÖS_Bireysel Verimlilik	,672**	1					
PÖS_Sürdürülebilir Başarı	,528**	,764*	1				
PÖS_Dini İnançlar	,477**	,564*	,625**	1			
PL_Yardımseverlik	,151	,397*	,347*	,375*	1		
PL_Otoriter	,481**	,196	,139	,006	-,344*	1	
PL_Moral	-,574**	-,248	-,166	-,070	,245	-,735**	1

** p<0.001, * p<0.05

Değişkenler arası korelasyona bakıldığı zaman alt boyutların çoğunun birbirleri ile anlamlı ilişkide olduğu görülmektedir.

Boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde paternalist liderliğin moral boyutu ile otoriter boyutu arasında (r= -,735, p<0,001) negatif yönlü ve yüksek ilişki olduğu görülmektedir. Paternalist

liderliğin moral boyutu ile pozitif örgütsel sapmanın örgüt dışı aidiyet boyutu arasında ($r = -.574$, $p < 0,001$) negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Pozitif örgütsel sapmanın örgüt dışı aidiyet boyutunun bireysel verimlilik, sürdürülebilir başarı, dini inançlar ve otoriter boyutlarıyla arasında anlamlı bir ilişki vardır. Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde örgütsel sapmanın bireysel verimlilik, sürdürülebilir başarı ve dini inançlar boyutları ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Araştırmada dikkat çeken noktalardan birisi ise pozitif örgütsel sapmanın dini inançlar boyutunun kendi içindeki diğer boyutlar ile arasında $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki olmasıdır.

Paternalist liderlik boyutlarının pozitif örgütsel sapmaya etkisine ait veriler tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

	B	Std. Error	t	Sig.	VIF
(Constant)	1,145	,913	1,255	,217	
Yardımseverlik	,404	,109	3,687	,001	1,135
Moral	-,160	,130	-1,230	,226	2,174
Otoriter	,137	,141	,973	,337	2,318

Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun pozitif örgütsel sapmayı anlamlı ($p < 0,005$) şekilde etkilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra anlamlı olmamasına rağmen moral boyutunu ($b = -0,160$) artmasının pozitif örgütsel sapmayı düşürdüğü görülmektedir.

Araştırmanın veri toplama süreci devam etmektedir. Bununla birlikte, mermer sektöründeki firmaların aile işletmeleri olmaları ve sahipleri tarafından yönetiliyor olmaları nedeniyle, yöneticilerinin güçlü bir paternalist liderlik özelliği gösterecekleri beklenmektedir. Paternalist liderlerin işletmelerini bir aile gibi görmeleri nedeniyle çalışanların örgütün yararına olabilecek sapma davranışlarına olumlu bakacakları düşünülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Liderlik örgütsel davranışı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Liderlik tarzları ile ilgili literatür büyük ölçüde bireyci toplumlardaki araştırmalara dayandırılmıştır. Bununla birlikte toplulukçu toplumlarda liderlik tarzlarının bireyci toplumlardaki tarzlardan farklı olduğu görülmüştür. Çin'in dünya ekonomisinde artan önemiyle birlikte yönetim odaklı yapılan çalışmaların liderlik konusu üzerine olması dikkat çekmektedir. Çin toplumunun kültürünü yansıtan paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalar başlangıçta çok dikkat çekmese de (Drost ve Von Glinow, 1998) zamanla bilim insanları tarafından sistematik ve deneysel çalışmalar paternalist liderliğe katkı sağlamıştır. Böylece paternalizm üzerine yapılan çalışmaların başta Çin olmak üzere çoğunlukla doğu ülkelerine odaklanmıştır (Bedi, 2020; Pellegrini vd, 2010). Güç mesafesinin ve paternalist değerlerin yüksek

olduğu Çin, Hindistan ve Türkiye gibi ülkelerde yaygın bir yönetim tarzı olan paternalizm toplulukçu sosyal özellikler taşımaktadır (Yeşiltaş vd. 2020).

Liderlik için belirtilen görüşler pozitif örgütsel sapma için de geçerlidir. Özellikle yenilik odaklı örgütlerde dönüştürücü liderlerin pozitif örgütsel sapmayı bir avantaj olarak gördükleri ve yeniliğin itici gücü olarak kullandıkları görülmüştür. Bununla birlikte çalışanların bir aile üyesi gibi görüldüğü ve görece babacan bir otoritenin baskın olduğu liderlik tarzlarının pozitif sapmayı nasıl etkilediği çok net değildir. Bu araştırma paternalist liderlik tarzının pozitif örgütsel sapma üzerindeki etkisini alt boyutlar bağlamında ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

- Akers, R. L. (1968). Problems in the sociology of deviance: Social definitions and behavior. *Social Forces*, 46(4), 455-465.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3): 960–1008.
- Ben-Yehuda, N. (1990). Positive and negative deviance: More fuel for a controversy. *Deviant Behavior*, 11(3), 221-243.
- Cheng, M. Y., Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639–654.
- Crom, S. ve Bertels, T. (1999). Change leadership: the virtues of deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 162-168.
- Davison, A. (2006). Türkiye’de sekülerizm ve modernlik. (T. Birkan, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- DeLamater, J. (1968). On the nature of deviance. *Social Forces*, 46(4), 445-455.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Dodge, D. (1985). The over-negativized conceptualization of deviance: A programmatic exploration. *Deviant Behavior*, 6(1), 17-37.
- Drost, E.A., Von Glinow, M.A. (1998), ‘Leadership behavior in Mexico: etic philosophies/emic practices. *Research in International Business and International Relations*, 7, 3–28.
- Durkheim, E. (2019). The division of labor in society. In *Social stratification* (pp. 178-183). Routledge.

- Erol E., & Senturk, I. (2018). Paternalistic leadership scale Turkish adaptation a validity–reliability study. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 267-285.
- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*, 84–130, Palgrave Macmillan.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Gu Q, Hempel PS, Yu M (2020) Tough love and creativity: how authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. *British Journal of Management* 31(2), 305–324.
- Gunasekara, A., Dahanayake, P., Attanayake, C., Bertone, S., (2022). Paternalistic leadership as a double-edged sword: analysis of the Sri Lankan President’s response to the COVID-19 crisis. *Sage Journals-Leadership* 18(4), 498-519
- Heckert, A. ve Heckert, D. M. (2002). A new typology of deviance: Integrating normative and reactivist definitions of deviance. *Deviant Behavior*, 23(5), 449-479.
- Huang TY, Lin C-P (2021). Is paternalistic leadership a double-edged sword for team performance? The mediation of team identification and emotional exhaustion. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 28(2): 207–220.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers’ adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kaynak, B. D. (2014). İlişki çatışmalarında duygu ifade biçimleri: yatırım modeli açısından bir inceleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of management review*, 35(4), 558-578.
- Matejevic, M., & Jovanovic, D. (2011). The functionality of families with children with special needs from the systemic perspective. *Philosophy, Sociology, Psychology and History*, 10(1), 57-66.
- Meriç, C. (2009). Bu ülke. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mertens, W., Recker, J., Kohlborn, T. ve Kummer, T. F. (2016). A framework for the study of positive deviance in organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288-1307.
- Merton, R. K. (1938). Science and the social order. *Philosophy of science*, 5(3), 321-337.

- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Mueller, J. S. ve Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96, 263-276.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Rothwell, G. R. ve Baldwin, J. N. (2007). Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70, 341-361.
- Shin, S. J. ve Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Sperry, L. (2004). *Assesment of couples and families: contemporary and cutting-edge strategies*. New York: Brunner-Routledge.
- Spreitzer, G. M. ve Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of Organizational Development*, 4, 5-10.
- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2003). "Positive deviance and extraordinary organizing". In K. Cameron, J. Dutton, and R. Quinn *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.
- Stamper, C. L. ve Van Dyne, L. 2001. Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston
- Takala T, Tanttu S, L"ams"a AM, et al. (2013) Discourses of charisma: Barack Obama's first 6 months as the president of the USA. *Journal of Business Ethics* 115(1): 149-166.
- Tüz, M., & Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Ünlü, O. (2020). Pozitif sapma ölçeğinin sosyal bağ teorisi çerçevesinde devamlılığının test edilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 22-39.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. ve Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of management*, 39(5), 1221-1276.

- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51-67.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review, 28*(4), 622-632.
- Wilkins, L. (1964) 'Information and the Definition of Deviance', in S. Cohen and J. Young. (eds.) (1981) *The Manufacture of News: Social Problems, Deviance and Mass Media*, London.
- Yesiltas, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P., Çeken, H. (2020). Paternalistic leadership and organizational identification: The mediating role of forgiveness climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 21*(3), 1–30.

TÜRKİYE’DE CAM TAVAN ÜZERİNE YAPILMIŞ NİTEL ARAŞTIRMALAR ÜZERİNE BİR META-SENTEZ ÇALIŞMASI

Dr. Öğr. Üyesi Burcu AKDENİZ

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, burcuakdeniz@gmail.com

Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, deryaeozler@dpu.edu.tr

Özet

Ülkemizde cam tavana dair nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) ile kurgulanmış bu çalışma bilimsel makale formatında sunulmuş çalışmaları sentezleyerek tek bir ortak paydada birleştirmeyi ve genel bir çerçeve elde etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada iş yaşamını ve örgütsel davranış disiplinini yakından ilgilendiren kariyer engelleri konusunda gelecekte yürütülecek araştırmalar için öneriler ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yöntemi meta-sentez olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, konuyla ilgili olarak Ocak 2000-Temmuz 2022 tarihleri arasında yayınlanmış 16 adet nitel/karma çalışma seçilmiş, incelenen çalışmaların kodlama ve analiz işlemleri MAXQDA 2022 bilgisayar programı yardımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda cam tavanı belirleyen faktörlere dair elde edilen bulgular kişisel faktörler, sosyo-kültürel faktörler ve örgütsel faktörler olarak 3 tema altında gruplandırılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları çerçevesinde ülkemizde cam tavan konusunda yürütülecek yeni araştırmalara yol gösterecek temalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar araştırmanın amacı çerçevesinde yorumlanarak tartışılmış ve ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

***Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Nitel Araştırma, Meta-Sentez, Cam Tavanı Belirleyen Faktörler*

1. Giriş

Kadınların modern toplumda erkekler ile eşit koşullarda var olma mücadelesinin tarihçesi 1840'lara kadar uzanmakta, iş yaşamında bu mücadele kariyer engelleri şeklinde tezahür etmektedir. İş dünyasına katılabilmek, aynı işi yaptıkları erkekler ile aynı ücreti alabilmek ve yönetim basamaklarında yükselmek bu engellerden sadece bir kaçıdır.

Birleşmiş Milletler Kadın Birimi 2019 yılı itibarı ile Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranının %34.4; şirketlerin orta ve üst düzey yönetim kademelerinde bulunma oranının ise % 17.3 olduğunu bildirmiştir (UN Women Turkey, 2019). Bu sayısal verilerin altında yatan nedenlerin anlaşılması için derinlikli bilimsel araştırmaların yapılması sorunun çözümü açısından gereklidir. Bu bağlamda kariyer engelleri üzerine daha fazla araştırma yürütülmeli, daha da önemlisi bu araştırmalarda çeşitli sektörler ve farklı araştırma yöntemleri tercih edilmelidir.

Bu çalışmanın amacı son 22 yılda ülkemizde cam tavan üzerine yazılmış bilimsel makaleler arasından olgubilim çerçevesinde görüşme ve nitel analiz yöntemi ile hazırlanan çalışmaların incelenmesi, cam tavan algısının kaynağı ve belirleyici faktörleri konusundaki bulguların değerlendirilmesidir. Böylece cam tavan konusunda yürütülecek yeni araştırmalar için güncel olanların yanı sıra literatürde yeterince değinilmemiş temaların tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın soruları:

- 1.Cam tavanı belirleyen faktörler hangi temalar altında kodlanmıştır? Ortak ve farklı temalar nelerdir?
- 2.Cam tavan konulu çalışmalarda evren ve örneklem seçimi nasıl yapılmıştır? Örneklem ve yöntem açısından etkili ve verimli seçimler nelerdir?
- 3.Bu konuda yürütülecek yeni araştırmalarda hangi temalar ele alınabilir?

2. Kavramsal Çerçeve

Literatürde kadınların ve azınlıkların sıklıkla karşılaştıkları kariyer engelleri arasında sayılan cam tavan 1970’li yıllardan günümüze dikkat çekici bir birikim elde etmiş ve uluslararası bilim dünyasında güncelliğini yitirmeden günümüze kadar ulaşmıştır.

Kadınların yönetsel pozisyonlarda görece sınırlı sayıda yer almaları, özellikle üst yönetim kademelerine ulaşma anlamında resmi, yasal, yetenek yahut eğitim düzeyi açısından somut bir engel söz konusu olmadığı halde erkeklerden çok daha fazla çaba göstermek zorunda olmaları hatta bu kademelere hiçbir zaman ulaşamamaları cam tavan olarak adlandırılmaktadır (Davidson ve Cooper, 1992; Cotter & Hermsen, 2001; Aytaç ve Keser, 2017).

Cam tavan kavramı üzerine yapılacak araştırmaları bazı temel nedenlerden gereklidir. Bunların başında örgütsel etkinlik sorunları gelmektedir. Terfi ve işe alım süreçlerinde cinsiyet anlamında taraflı ve ayırıcı tutumlar mevcut potansiyelin ve yeteneklerin gözden kaçması ve bir anlamda insan kaynağı israfı ile sonuçlanmaktadır. İkinci neden örgütsel adalet üçüncüsü ise örgütsel izlenim yönetimi konusudur. İşletmelerin personel yönetimi süreçlerinde adil olarak algılanmaları işveren markası yönetimi, mevcut çalışanların elde tutulması ve piyasadaki yeteneklerin işletmeye çekilmesi açısından önemlidir (Powell & Butterfield, 2015: 307).

Ülkemizde cam tavan konusu üzerine nicel yöntem kullanılarak yürütülmüş araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Öte yandan psikolojik ve kültürel faktörlerin böylesi ağır bastığı bir konuda nitel yöntem kullanan çalışmaların da yapılması gerektiği düşünülmektedir. Terzi ve Deniz (2020) Türkiye’de cam tavan üzerine yürüttükleri meta-değerlendirme çalışmasında lisansüstü tezleri incelemişler, en fazla nicel yöntem tercih edildiği, kadınların yönetim kademelerinde yükselmesi önündeki engellerin “altında yatan derin anlamları ve çoklu bakış açılarını zengin bir biçimde açığa

çıkarmak açısından” daha fazla nitel yöntem ve karma yöntemli çalışmaların yapılması gerektiğinin (Terzi ve Deniz, 2020: 440-442) altını çizmişlerdir.

Literatürde cam tavana neden olan faktörler benzer şekillerde sınıflandırılmıştır: bireysel faktör engelleri, örgütsel faktör engelleri ve toplumsal faktör engelleri (örneğin Hoşgör vd. 2016; Taşkın ve Çetin, 2012).

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel literatür derleme yöntemlerinden meta-sentez kullanılmıştır. İncelenecek çalışmaların seçiminde öncelikle Türkiye’de uygulanmış ve ana teması cam tavan olan çalışmalar tercih edilmiştir. Dumlupınar Üniversitesi Kütüphanesi Veri Tabanında¹ konuyla ilgili 2000 yılından Temmuz 2022 tarihine kadar yayınlanmış akademik makaleler taranmış, verilerin yüz yüze görüşme aracılığı ile toplandığı araştırmalardan olgubilim desenine göre yürütülmüş cam tavan üzerine en eski çalışmanın 2016 yılına ait olduğu tespit edilmiştir. İncelenecek çalışmaların seçiminde Türkiye’de uygulanmış ve ana teması cam tavan olan bilimsel makaleler tercih edilmiştir. Çeviri bağlamında yeterlilik ve eşdeğerlik kaygılarının (Reiss, 1983; Shveitser, 1993) oluşmaması amacıyla sadece Türkçe dilindeki çalışmalar seçilmiştir. Bu bağlamda arama için iki anahtar kelime seçilmiştir: “cam tavan” ve “nitel”.

İlk tarama sonucunda listelenen 69 çalışmanın özet ve uygulama kısımları taranarak öncelikle fiziki anlamda cam tavan ile ilgili olanlar ile içeriğinde cam tavan anılan ancak konusu ve bulguları cam tavan ile ilgili olmayanlar elenmiştir. Nitel kavramının kullanıldığı literatür taraması, derleme, bibliyometrik analiz, meta-analiz, mecazlar yoluyla veri toplama ve doküman incelemesi yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar elenmiştir. Detaylı okuma sonrasında 16 akademik makale meta-sentez çalışmasına dahil edilmek üzere MAXQDA 2022 bilgisayar programına aktarılmıştır.

Bilgisayar programı yardımıyla her bir makalenin bulguları ve sonuçları bir kavram birliği sağlamak amacıyla belirli başlıklar altında yeniden kodlanmıştır. Aynı kavramın farklı çalışmalarda farklı şekillerde adlandırılmış ve kodlanmış olması nedeniyle aynı kavramı kasteden kısımlar belirlenerek ortak kodlar altında toplanmış böylece bir kodlama çerçevesi oluşturulmuştur. Kodlar literatür ışığında belirlenen üst kodlar altında birleştirilmiş ve böylece değerlendirilecek alt ve ana temalar belirlenmiştir.

Değerlendirmeye alınan çalışmaların tanıtılması, evren ve örneklem seçimi bakımından karşılaştırılabilirliği için bir tablo (Ekler: Tablo 1) oluşturulmuştur.

¹ DPU Ömer Halisdemir Kütüphanesi online arama platformu 55 online uluslararası veri tabanına üye olup Piri Keşif aracını kullanmaktadır (Abone Veri Tabanları (dpu.edu.tr)). Ulaşılan akademik makalelerin teknik açıdan en uygun şekilde analiz programına aktarımı sağlanması da tercih nedenlerinden biri olmuştur.

4. Bulgular

Meta-sentez araştırmasının bulguları öncelikle temalar ve alt temaların açıklanması ve değerlendirmesi şeklinde sunulacaktır. Ardından araştırmaya dâhil edilen çalışmaların evren ve örneklem seçimleri ile temalar bağlamında karşılaştırmalı değerlendirmeleri yapılacaktır.

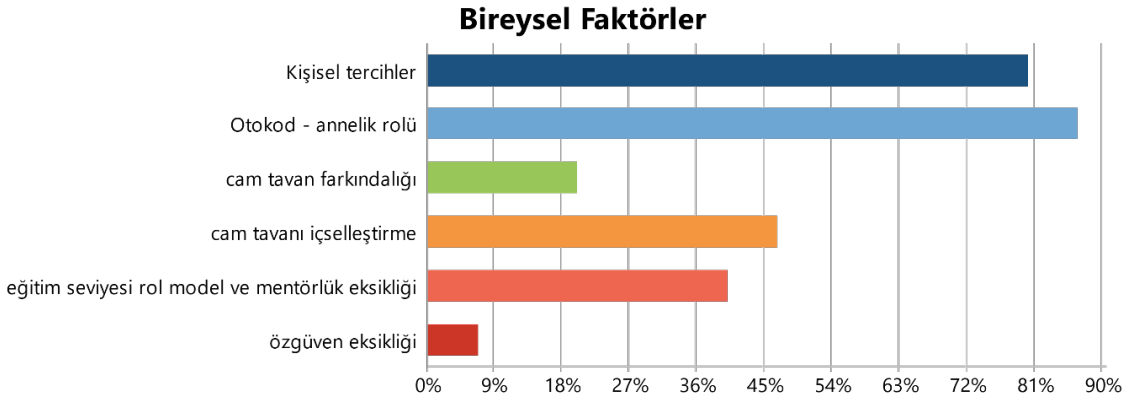
4.1. Temalar ve Alt Temaları

Makalelerde dikkat çeken kodlar ile literatür çerçevesinde belirlenen kodlar birlikte düşünüldüğünde toplam 3 tema ve 20 alt tema tespit edilmiştir. Temalar *bireysel faktörler teması*, *sosyo-kültürel faktörler teması* ve *örgütsel faktörler* şeklinde adlandırılmıştır.

Meta senteze dâhil edilen tüm belgelerde kodlanan tüm temaların dağılımları ve kodlanma sayıları Ek 2’de tam tablo halinde sunulmaktadır. Yer kısıtından ötürü temalar sınırlı örnek ile açıklanmaktadır.

4.1.1. Bireysel Faktörler: Bu tema katılımcıların bireysel deneyimlerinden kaynaklanan cam tavan faktörlerini içermektedir. Bu faktörleri ele alan temalar aşağıda görülmektedir:

Şekil 1: Bireysel Faktörler Teması ve Alt Temaları



- **Kişisel Tercihler:** Kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmesinin engellerinden biri de kendi tercihleri ya da kendilerine koydukları kısıtlamalardır (Korkmaz, 2016). Bu kod katılımcıların yöneticilik görevini üstlenme konusunda tercihlerini etkileyen, kişilik özellikleri, yöneticilik rolünün getireceği iş yükü ve stresi tercih etmeme, iş-aile dengesi açısından yaşanan güçlükler ve erkeksi görünmekten çekinme gibi ifadeleri kapsamaktadır.
- **Annelik Rolü:** İncelenen tüm çalışmalarda katılımcıların en sık ifade ettikleri tema kadının annelik rolü olmuştur. Belgelerin toplam 13’ünde kodlanan bu tema çerçevesinde çalışan kadının annelik rolünün iş yaşamında kendinden beklenen davranışları etkilediği belirtilmiştir. Çok sık değinilen bu faktör iş-aile çatışmasının yanı sıra kadın yöneticilerden “anne gibi” şefkatli ve yumuşak başlı tavırlar beklenmesi şeklindedir.

- **Cam Tavan Farkındalığı:** Herhangi bir sorunun çözümünde ilk aşamanın farkındalık yaratılmasıdır. Katılımcıların cam tavan farkındalığı konusuna sadece 3 çalışmada değinilmiştir. Örneğin:

“Mülakat yapılmasını kabul eden işletmelerde kadınlar çalışma ortamlarını, sorunlarını, kendi yaşantılarından veya şahit oldukları yaşantılardan çok net örnekler verirken, erkek katılımcılarının az da olsa bir kısmının çevresinde var olan sorunlara tamamen yabancı olduğu fark edilmiştir. Örneğin aynı odada çalıştığı mevkidaşının somut olarak yaşadığı bir sıkıntıdan ast durumundaki erkek çalışan bile haberdar iken, farkında olmayan erkek çalışanların olduğu gözlemlenmiştir” (Karakaya, 2020).

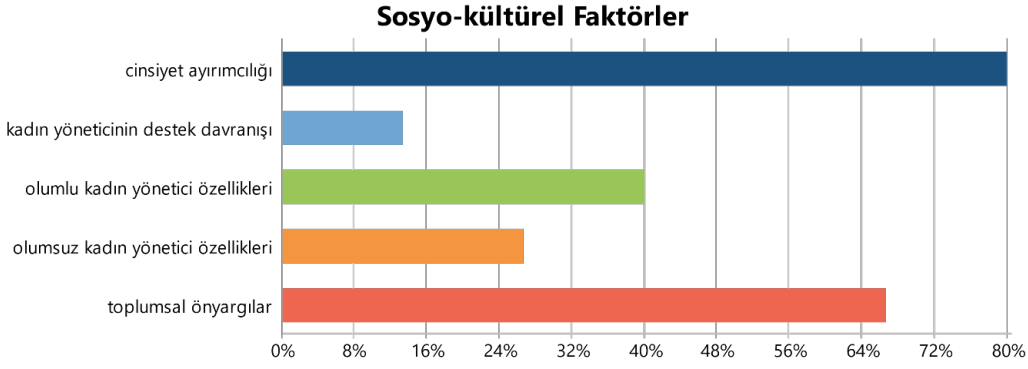
- **Cam Tavanı İçselleştirme:** Cam tavan ile mücadele konusunda üzerinde durulması gereken konulardan biri de bireylerin cam tavanı içselleştirmeleri yani kadınların iş yaşamını böyle kabul etmeleri ve kariyerlerinde bir noktadan sonra ilerlemeye dair motivasyonlarını kaybetmeleridir. Örneğin:

“Gerek toplumsal gerek örgütten kaynaklı engellerle karşılaştığını belirten öğretmenlerin bu engelleri aşamadığını ve zamanla da aşamayacağını düşündüğü için çaba göstermediğini ve vazgeçtiğini belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır ... engellerin aşılamayacak engeller olduğunu düşündükleri için bu kariyer engellerini umursamadıkları ve aşmak için çaba göstermedikleri tespit edilmiştir” (Uçar ve Güven, 2020).

- **Eğitim Seviyesi Rol Model ve Mentor Eksikliği:** Bu kod çerçevesinde kadınların toplumsal cinsiyet rollerinin ve aile yaşamının getirdiği görevler nedeniyle daha üst kademelere gelebilmek için gerekli sınavlara hazırlanamama, eğitimde ilerleyememe şikayetleri değerlendirilmiştir. Rol model ve mentor eksikliği ise kadınların örnek alabilecekleri kadın yöneticiler ile karşılaşmamış olmaları veya bu görevlere onları hazırlayacak kişiler olmadığı için yönetim kademelerinde ilerleyemediklerini ifade ettikleri kısımları içermektedir.
- **Özgüven Eksikliği:** Yöneticilik ve liderlik yüksek özgüven ve öz-yeterlik algısı gerektirir. Bir kadının yöneticilik rollerine talip olmamasının ardında açık ya da gizli özgüven eksikliği sorunu olabilmektedir. Sadece 1 belgede değinilen bu tema yabancı literatürde üzerinde daha fazla durulan bir faktördür (örn. Powell & Butterfield, 2015).

4.1.2. Sosyo-kültürel Faktörler: Bu tema sosyo-kültürel çevreden kaynaklanan algı, tutum, inanış ve ön yargılar gibi faktörleri içermektedir. Aşağıda sosyo-kültürel faktörler temasını alt temaları ve kodlanma yüzdeleri görülmektedir.

Şekil 2: Sosyo-Kültürel Faktörler Teması ve Alt Temaları



- **Cinsiyet Ayrımcılığı:** Sadece kadın oldukları için kariyerlerinde engelle karşılaştıkları katılımcı ifadelerini içeren bu kod kadınların bazı görevlere cinsiyet engeline takıldıkları için gelemediklerini ifade ettikleri bulguları içermektedir.
- **Kadın Yöneticinin Destek Davranışı:** Bu tema cam tavan ile yakından alakalı olan (KAS) kraliçe arı sendromunu² sorgulayan iki çalışmanın kıyaslanabilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Kobal (2021) KAS'ın çalışmalarında söz konusu olmadığı, tam tersine katılımcı kadın yöneticilerin kadın aslarına destek davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde kadın çalışanlar da kadın yöneticilerinden kariyer ve özel yaşam anlamında olumlu destek gördüklerini belirtmişlerdir. Karakaya ve Reyhanoğlu (2020) ise kraliçe arı sendromu kavramını literatürdeki anlamını doğrular bulgular elde etmiş, kadın yöneticilerin özellikle diğer kadınlara karşı daha sert davranması ve destek davranışı sergilememesi nedeniyle hem erkek hem de kadın çalışanların kadın yönetici istemedikleri sonucuna varmıştır.
- **Olumlu Kadın Yönetici Özellikleri:** Kadın yöneticilere atfedilen detaycılık, çok yönlülük, empati kurabilme, öngörülü ve yeniliklere açık, özverili, ılımlı, disiplinli, estetik ve zevkli olma, yüksek iletişim becerileri ile sorun çözme gibi olumlu nitelikleri ifade etmektedir.
- **Olumsuz Kadın Yönetici Özellikleri:** Kadın yöneticilere atfedilen duygusal, naif, kırılgan, egolu, kaprisli, kıskanç, kindar, acımasız ve önyargılı olmaları, zaman zaman mantıksız kararlar almaları, arkadaşlarını kayırmaları ve otorite kurmakta zorlanmaları gibi olumsuz nitelikleri ifade etmektedir.
- **Toplumsal Önyargılar:** Toplumsal cinsiyet rolleri ve stereotipler bağlamında bulgular bu kod altında birleştirilmiştir. Kadının toplumdaki rolü ve yerine dair bu görüşlerin

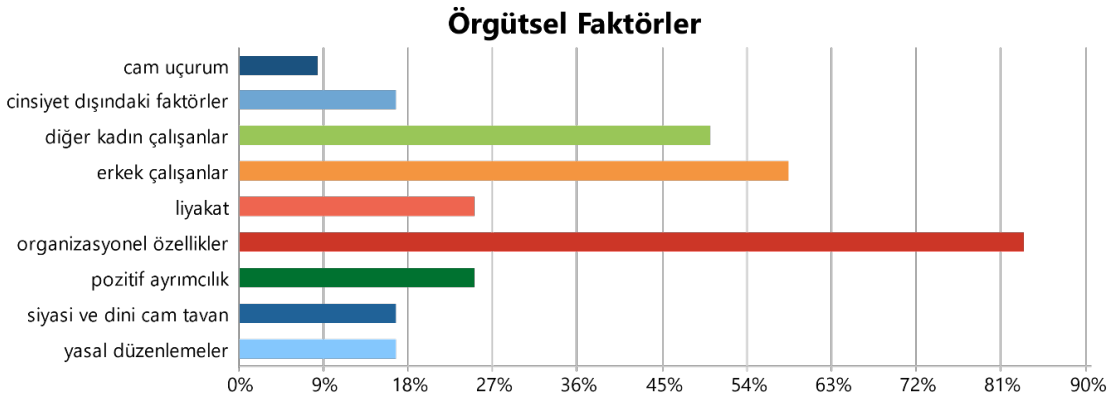
² Kraliçe arı sendromu kavramı ilk defa iş yaşamında başarılı olmuş bazı kadınların kendilerini soyutlayarak diğer kadınların ilerlemelerini önlemeye çalışmaları ve örgütün tek "kraliçe arısı" olmak istemeleri anlamında Staines vd. (1974) tarafından kullanılmıştır (Baykal, Soyalp ve Yeşil, 2020: 167).

değişmesinin zorluğuna değinilmiş ve kadın ile erkeği kıyaslayan örnekler verilmiştir. Örneğin:

“Katılımcıların neredeyse tamamı erkeğin kariyerinin yüksek olmasının sorun teşkil etmediğini, kadınların kariyerinin yüksek olmasının ise tercih edilmediğini, tercih edilse dahi bir müddet sonra sorun teşkil ettiğini dile getirmiştir. Bu soruyu imalat sektöründen bir erkek yönetici (İ2Ü) “Eşi kendinden daha yüksekse erkeğin vay haline diyorum, Toplumun yapısı, gelenek görenek vs. Bunların hepsi ilişkileri etkiliyor. Hani erkek aile reisidir diye bir kavram var. Eğer reisse, o zaman herkesten daha üst bir yerde o olmalı gibi bir algı var.” şeklinde cevaplamıştır” (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2020: 60).

4.1.3. Örgütsel Faktörler: Bu tema örgüt yapısı, sektörel özellikler, kurum kültürü ve politikaları, yasal süreçler gibi işyerini ve çalışma koşullarını belirleyen nitelikler ile ilgilidir. Aşağıda örgütsel faktörler temasının alt temaları ve kodlanma yüzdeleri görülmektedir.

Şekil 3: Örgütsel Faktörler Teması ve Alt Temaları



- **Cam Uçurum:** Cam tavan ile ilgili çalışmalarda değinilen kavramlardan biri de cam uçurumdur. Cam tavanı aşan kadınların bunu erkeklerden daha ağır bedeller ödeyerek başarmaları, kriz dönemlerindeki gibi riskli ve kısa süreli pozisyonlara tercih edilmeleri anlamında kullanılmaktadır (Ryan & Haslam, 2007). Özellikle kurumsal bağlamda söz konusu olan bu kavram gelecekte yürütülecek çalışmalar için ilgi çekici bir temadır. Örneğin:

“Ayşe, şirketlerin neden kadınlarla çalışabileceğini ifade ederken "şirketlerin, kriz dönemlerinde, anne rolüne güvenerek kadınları tercih etmeleri olası" demiştir. Bunun iki sebebi olabilmektedir. Birincisi kadınların empati yeteneği erkeklerden daha fazla olduğu gibi erkeklere göre daha sabırlıdırlar. Dahası bir kriz durumunda erkek, statüsünün "lekelenmesinden" özellikle kaçınabilmektedir. Dolayısıyla kadın, “günah keçisi” olarak tercih edilebilmektedir” (Karakuş, 2021: 258).

- **Cinsiyet Dışındaki Faktörler:** Cam tavana sadece kadın çalışanların değil erkeklerin de maruz kaldıklarını ortaya koyan bulgular bu tema altında kodlanmıştır. Bu kod sadece 2 makalede kodlanmış olup biri akademide (Tahtalıoğlu ve Özgür, 2020) diğeri ise insan kaynakları yöneticileri ile (İpçioğlu vd., 2018) yürütülen ve hem erkek hem de kadın katılımcılar ile görüşülen araştırmalardır.
- **Diğer Kadın Çalışanlar:** Kadınlar arası rekabetin ve kadın yöneticiye direnç gösteren diğer kadın çalışanlar ile ilgili bulgular bu başlıkla kodlanmıştır. Bu alt tema kadınların cam tavan engelleri bağlamında sadece erkek astları ve üstleri değil hemcinsleri ile de mücadele etmek zorunda kaldıklarını ortaya koymaktadır. Aşağıda dikkat çekici bir örnek sunulmuştur:

“Kadınlar arası rekabetin, katılımcıların gözlemlerinden çok bizzat yaşadıkları bir cam tavan türü olduğu anlaşılmıştır. Eldeki çalışmada, katılımcılar kendi deneyimleri içinde kraliçe arı sendromu ve elma kurdu sendromuna³ maruz kaldıklarını belirttikleri halde başka kadın yöneticiler için bunu çok daha az dile getirmişlerdir” (Tanrısevdi vd., 2019: 1606).

- **Erkek Çalışanlar:** Kodların belirlenmesi sürecinde sadece erkek çalışanların kadın yöneticilere direnç gösterme eğilimlerine dair bulguları içermesi beklenen bu alt temanın çok daha çeşitli kariyer engeli örnekleri içerdiği tespit edilmiştir. Örneğin:

“Erkek çalışanlar tarafından mobbinge maruz kalmak, erkeklerin öncelikli olması, eşitlik olmaması, gelir eşitsizliğinin bulunması, erkek kavramı analizinin öncüllerini oluşturmaktadır. Analiz bulguları arasında adaletsizlik, taciz, erkek egemen yapılar ve yapıların yönetim süreçlerine etki etmesi, eğitimin erkek egemen yapının ortadan kalkması için çözüm olmadığının düşünülmesi, kadın-erkek yönetici sayılarındaki eşitsizlik analiz sonucunda ortaya çıkmıştır” (Erdoğan ve Acar, 2019: 2131).

- **Liyakat:** Çalışma yaşamında hem kadınların hem de erkeklerin görevlerinde yükselirken liyakat yerine siyasi görüş, dini inançlar, kişisel ilişkiler ve cinsiyet gibi faktörlerle karşılaşmalarına dair bulguları ifade etmektedir. Örneğin:

“Hizmet sektöründen bir katılımcı (H2Ü) “İş hak edenindir.” şeklindeki söylemi ile eşit eğitim ve yetkinlikteki kişiler arasında bir fark olmadığını vurgulasa da kendisi ön lisans mezunu iken, deneyimi kendisinden daha fazla olan yüksek lisans mezunu bir kadının, o kişinin astı olarak çalıştığı gözlenmiştir” (Karakaya, 2020: 63).

- **Organizasyonel Özellikler:** Cam tavanı belirleyen örgüt kültürü, ücret, kurumların yasal ve sektörel nitelikleri, örgüt politikaları, kadınlara sağlanacak kreş, süt izni vb. imkanlar bu tema

³ Elma kurdu sendromu: Tanrısevdi vd. (2018: 1604) tarafından işyerinde aynı seviyedeki kadın çalışanların birbirleriyle rekabet etmesi durumu bu şekilde adlandırılmıştır.

altında kodlanmıştır. Kadın çalışanların olası hamilelik ve sonrasında annelik durumlarının işletmeler tarafından olası performans kaybı ve maliyet olarak algılanması ve eşit işe eşit ücret ilkesinin ihlaline dair kodlamalar mevcuttur.

- **Pozitif Ayrımcılık:** Kadınlara karşı pozitif ayrımcılık yapıp yapılmadığına dair sorulara verilen yanıtlar bu kodla sunulmuştur. Özellikle eğitim kurumlarında ders programlarının yapılması ve boş gün oluşturulması gibi noktalarda anne olan kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapıldığı bildirilmiş (Kirişçi ve Can, 2020); bazı kadın ve erkek katılımcıların ise bu pozitif ayrımcılığın suistimal edildiğine dair görüşlerine (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2020) yer verilmiştir. Öte yandan kadınların yönetim kadrolarına atanma açısından pozitif ayrımcılık deneyimlemedikleri belirtilmiştir (Tüzel vd., 2019: 1487).
- **Siyasi ve Dini Cam Tavan:** Sadece bir makalede değinilen bu kod karma yöntem ile akademide hem erkek hem de kadın çalışanlardan veri toplayan Tahtalıoğlu ve Özgür (2020) tarafından ortaya konmuş olup cam tavan literatürüne yeni bir bakış açısı sağlaması nedeniyle gelecekteki araştırmalarda dikkate alınmalıdır.
- **Yasal Düzenlemeler:** Örgütlerde kadınların yönetici olmaları önünde yasal engeller olup olmadığını sorgulayan çalışmalarda sektörel farklılıklardan dolayı yasal düzenlemelerin farklılık gösterdiği ancak kadınların karşılaştıkları engellerin uygulamadaki tutumlardan kaynaklandığı belirtilmiştir.

4.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimine Dair Bulgular

Görüşme yöntemiyle veri toplanan araştırmalarda örneklem seçimi araştırma sonuçlarının temsil yeteneği ve benzer gruplar ya da ortamlar için anlamlı olabilmesi açısından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 129). Bu kısımdaki yorum ve değerlendirmeler ile gelecekte olgubilimsel araştırma deseni ile yürütülmesi planlanan cam tavan konulu çalışmalar için örneklem seçimi konusunda öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Sentez araştırmasına dahil edilen makaleleri tek tek tanıtan ve araştırma evreni ve örneklem seçimi ile benimsenen araştırma tekniklerini özetleyen bir Tablo (Tablo 1) hazırlanmış ve ekler bölümünde sunulmuştur (Ek 1).

Araştırma kapsamında ele alınan çalışmalar araştırmanın katılımcıları açısından değerlendirildiğinde cam tavanın yoğun olarak çalışıldığı kurumların başında Milli Eğitim Bakanlığının geldiği görülmektedir. Araştırmacıların kurumları, konumları, networkleri vb. kolaylaştırıcı etkenler sebebiyle özellikle öğretmenler ve kadın idarecileri seçtikleri düşünülmektedir. Eğitim dışı sektörleri hedefleyen kurumsal yaşamın içinden örneklemi seçen çalışmalardan 2 tanesi insan kaynakları yöneticileri ile yürütülmüştür. Bu sayede işe alımlar, işten çıkarmalar, terfiler ve ücretlerin

belirlenmesi gibi cam tavanın doğrudan ilişkili olduğu konulara en çok hâkim olan dolayısıyla konuya ilişkin bireysel farkındalığın yüksek çalışanlar seçilmiştir. Kurumsal firmalarda yürütülen diğer çalışmaların iki tanesi sadece kadın yöneticiler ile görüşerek onların deneyimleri ile ilgili verilere odaklanırken başka bir çalışmada hem erkek hem de kadın astları ve üstleri ile görüşmeler yapılmış ve böylece perspektif zenginliği elde edilmiştir.

Araştırmaya erkek katılımcıların dahil edildiği çalışmalardan Karakaya ve Reyhanoğlu (2020) üç tema grubunun her birinde en fazla koda sahip çalışma olmuş, hem sektörel çeşitlilik hem de sadece yöneticileri değil ast ve üstleri dahil etmesi ile elde ettiği perspektif zenginliğinin önemini ortaya koymuştur. Onu takip eden Kirişçi ve Can (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma toplam 33 kod ile tek bir sektörün sadece yönetici kademesindeki bireylerini temsil ediyor olmasına rağmen hem kadın hem erkek katılımcılar ile yürütülmüş olması konu ile ilgili farklı bakış açılarına dair bulgulara erişmesini sağlamıştır.

Öte yandan Tahtalıoğlu ve Özgür (2020) ile İpçioğlu, Eğilmez ve Şen (2018) tarafından yürütülen çalışmalara erkek katılımcıları dahil eden çalışmalar olarak cam tavana neden olan faktörlerden cam tavanın sadece kadınları değil erkekleri de etkileyebildiğini ifade eden “cinsiyet dışındaki faktörler” kodunu ortaya çıkaran iki çalışma olmuştur. Literatürde ağırlıklı olarak kadınlar ile ilişkilendirilen bu sendromun erkekler tarafından da deneyimlendiğini ortaya koyan bu çalışmalar gelecekte konunun bu açıdan da değerlendirilebileceğini göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Ülkemizde iş yaşamında hissedilen cam tavan ve kariyer engellerinin ve bu sorunun altında yatan nedenlerin anlaşılması için derinlikli bilimsel araştırmaların yapılması sorunun çözümü açısından gereklidir. Bu bağlamda kariyer engelleri üzerine daha fazla araştırma yürütülmeli ve daha da önemlisi bu araştırmalarda çeşitli sektörler ve farklı araştırma yöntemleri ve yaklaşımları tercih edilmelidir. Bu çalışmanın sonuçları ülkemizde cam tavan ve kariyer engelleri üzerine çok sayıda araştırma yürütüldüğünü ancak evren ve örneklem seçimi ile yöntem açısından bu araştırmaların birbirine çok benzer olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum bir noktada birbirini tekrar eden bulgulara yol açmıştır. Öte yandan bu anlamda farklı yaklaşımlar benimseyen araştırmacıların özgün ve çeşitli bulgulara eriştikleri anlaşılmıştır. Bu çalışmanın en önemli bulgularından biri budur. Bu bağlamda psikolojik ve kültürel faktörlerin bu denli etkili olduğu bir konuda nitel yöntem kullanan çalışmalara da ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Kadının annelik rolünün çokça irdelendiği görülmüş, bu özelliğin yansımaları olarak bir kadın yöneticinin altında çalışanlara ve mesai arkadaşlarına karşı şefkatli, anlayışlı “bir anne gibi” davranması beklendiği; annelik rolünün ağır basması nedeniyle kadın çalışanların kariyerlerini ikinci plana atabildikleri; iş-aile çatışması neticesinde performanslarının düşmesi beklendiği yönündeki

bulgular olmuştur. Bu durum çalışma yaşamında annelik rolünü ülkemizde kültürel bağlamda değerlendirecek araştırmaların faydalı olacağını göstermektedir.

Öte yandan cam tavana neden olan cinsiyet dışındaki faktörler, yani erkeklerin de farklı nedenlerden dolayı cam tavan deneyimledikleri gerçeği daha derinlemesine incelenmeye değer bir konudur. Benzer şekilde hem kadınların hem de erkeklerin siyasi ve dini görüşleri nedeniyle cam tavan ile karşılaştıklarını ifade eden tema da görece yeni ve son derece yetersiz düzeyde değinilmiş bir konu olup yeni araştırmalarda incelenecek temalara eklenmelidir.

Kadınların idari görevlere talip olmalarının önündeki önemli bir engel de özgüven eksikliğidir. Dickerson & Taylor (2000) kadınların iş yaşamında grup üyeliği görevlerini mi yoksa liderlik görevlerini mi tercih edeceklerini kendi öz yeterlik algıları çerçevesinde belirlediklerini ortaya koymuştur. Liderlik becerilerine güvenen kadınların bu görevlere daha fazla talip oldukları ve başarmak için daha istekli oldukları öte yandan özgüveni daha düşük katılımcıların ise grup üyeliği görevlerini tercih ettikleri sonucuna varmışlardır. Ülkemizde de özgüven eksikliği konusuna az değinilmiştir ve cam tavan araştırmalarında bu konunun ele alınması hem literatürdeki bir boşluğu dolduracak hem de yönetim organizasyon eğitimi bağlamında kadın öğrencilerin kariyerlerinde benimseyecekleri yöneticilik rollerine hazırlanması açısından faydalı öneriler sağlayacaktır.

İncelenen makalelerde dikkat çeken başka bir eğilim de kadınların kişilik özelliklerinin fazlasıyla tartışılması ve kadın yöneticinin bir nevi stereotipinin ortaya çıkmasıdır. Bu durum bir noktada kadın yöneticilere karşı mevcut önyargıların bir yansımasıdır. Erkek yöneticilerden farklı olarak kadın yöneticilerin hemcinslerine karşı tutumları irdelenmiş, kendinden başka kadının yükselmesini istememe (kraliçe arı sendromu) konusunda yorumlar yapılmıştır. Kadın çalışanların da erkek çalışanlar gibi kadın yönetici istemediklerine dair örnekler olması bu önyargılar ile ilgili olup ayrıntılı bir şekilde irdelenmeye değer bir konudur. Bu noktada aynı davranışı sergileyen kadın ve erkek yöneticilerin farklı şekillerde değerlendirildiği görülmektedir.

Bu bulgu ile ilgili literatüre bakıldığında toplumun kadın ve erkek davranışlarını değerlendirmesi esnasında devreye giren toplumsal cinsiyet rollerine dair algılar dikkat çekmektedir. Rekabet, güç ve katılım iş yerinde örgütleyici süreçlerin önemli bileşenleridir. Bu örgütleyici davranışlar sergilendiğinde stereotipler bağlamında erkeklerden bu davranışlar beklendiği için ödüllendirilirler. Öte yandan kadınlar bağlantı kurmak, iş birliği içerisinde çalışmak ve duygusal zekalarını kullanmaya odaklanırlar. Bu tür davranışlar destekleyici işleve sahip olduğu için ödül ve terfi sisteminin bir parçası olarak değerlendirilmeyebilir. Sonuç olarak kadınların işyerinde görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahip olmadıkları yönündeki negatif inançlar pekişmektedir. Hatta bu düşünce yapısı çerçevesinde kadınların cinsiyete dayalı stereotiplere göre değerlendirildikleri bir ortam oluşmakta, yukarıda belirtilenden farklı davranışlara yönelen kadınlar

yadırganmakta, sonuç olarak başarılı kadınlar negatif bir değerlendirmeyle, başarılı erkekler ise pozitif bir değerlendirmeyle karşı karşıya kalmaktadır (Berkery vd., 2013; Profiroiu & Nastaca, 2016; Coffman vd., 2019; Hartman & Barber, 2020).

Sonuç olarak cam tavan konusundaki nitel çalışmaların sayısının artması ve farklı sektörlerde sadece yönetici kadınları değil, farklı kademelerdeki hem erkek hem de kadın katılımcıları kapsayan araştırmaların yapılması bu alandaki literatürü zenginleştirecektir. Ayrıca yeni temaların alanda sorgulanması, sektörel karşılaştırmalar yapabilecek şekilde kurgulanmış araştırmaların yapılması, nicel araştırmalarda elde eden bulguları doğrulamaya yönelik çalışmaların yanı sıra nicel araştırmaların ortaya koyduğu anaakım görüş yerine marjinal ya da anormal durumları inceleyecek nitel çalışmaların yapılması da alana katkı sağlayacaktır. Örgütsel davranış ve yönetim organizasyon disiplinleri açısından sınırlı sayıda yapılmış meta-sentez çalışmalarının alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Ek 1 Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmalar

Sıra No	TARİH	YAZAR	ADI	ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM
1	2016	Gülşah İmamoğlu Akman ve Yener Akman	Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri	Ankara ili Altındağ İlçesinde MEB’de görevli 14 kadın öğretmen. MEB
2	2017	Selva Staub	Türk iş dünyasında kadının liderlik tarzı ve kullandıkları liderlik dili	İş dünyasından 4 üst düzey yönetici kadının deneyimleri ve değerlendirmeleri. KURUMSAL
3	2017	Dilvin Bulut ve Duygu Kızıldağ	Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Etkileri	12 kadın insan kaynakları yöneticisi KURUMSAL
4	2018	Songül Demir	Akademide Kadın: Farklı Disiplinlerden Kadımların Akademideki Yeri ve Aile Yaşamlarıyla Etkileşimi	100 kadın akademisyen AKADEMİ
5	2018	İsa İpçioğlu, Özüm Eğilmez, Hilal Şen	Cam tavan sendromu: insan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma	Bilecik İnsan Kaynakları Platformuna üye 6 kadın 6 erkek toplam 12 İK yöneticisi. KURUMSAL
6	2019	Esmâ Erdoğan, Pınar Acar	Cam tavan sendromu bağlamında kadın ve iş yaşamı: eğitim sektöründe nitel bir araştırma	Eğitim sektöründe (<u>Vakıf Üniversitesi</u>) bulunan <u>idari</u> ve <u>akademik</u> 20 kadın çalışan ile yapılan görüşmeler AKADEMİ
7	2019	Filiz Tanrısevdi, Pınar Sarpkaya, Ruhi Sarpkaya	Eğitim Örgütlerindeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Deneyimleri	Ege bölgesinde bir ilçede MEB bünyesinde her kademede (Milli eğitim müdürü-okul müdür yardımcısı) idari görev yapan 22 kadın yönetici MEB
8	2019	Emel Tüzel İşeri, Temel Çalık	Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları	Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan kadın <u>okul müdürlerinin</u> %25’ine ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını bu okul yöneticileri arasından maksimum çeşitleme yapılarak belirlenen 10 kadın okul müdürü oluşturmaktadır. MEB
9	2020	Gülseda Kirişçi, Niyazi Can	Eğitim ve Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri	2017–2018 öğretim döneminde, Kahramanmaraş İl Millî Eğitim Müdürlüğü ve merkez İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan 13 erkek yönetici ile merkez ve merkez ilçelere bağlı resmi okullarda görev yapan 12 kadın okul müdürü olmak üzere toplam 25 eğitim ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. MEB

10	2020	Merve Uçar, Sibel Güven	İlkokul öğretmenlerinin kariyer engeli olarak cam tavana ilişkin görüşleri	Erkek-kadın 109 kişi. Çanakkale Merkez ve ilçelerinde devlet okullarında görev yapan ilkokul öğretmenleri MEB
11	2020	Şeyma Karakaya Metin Reyhanoğlu	Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma	İstanbul'da en az 2000 çalışanı bulunan, üçü hizmet ve üçü üretim sektöründe faaliyet gösteren toplam altı işyeri belirlenmiştir. Her iş yerinden bir kadın yönetici ve cinsiyet ayrımı yapmadan bir mevkidaşı , bir astı ve bir üstü olmak üzere toplamda 24 kişi ile derinlemesine görüşme yapılarak, örgütlerdeki çalışanların sahip olduğu farklı görüşler ve algılar, sektörel farklılıkların da etkisi göz önünde tutularak belirlenmeye çalışılmıştır. KURUMSAL
12	2020	Hava Tahtaloğlu ve Hüseyin Özgür	Türkiye'nin yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin idari görevleri açısından cam tavan algısı üzerine bir araştırma	1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinde görev yapan kadın ve erkek öğretim üyeleri ile 576 nicel anket verisi ve 24 kişi ile görüşme. AKADEMİ
13	2021	Sonay Bulut ve Mustafa Çelikten	Türk Eğitim Sisteminde Kadın Okul Yöneticiliği	MEB okullarında (ilk-orta-lise) görev yapan 18 kadın okul yöneticisi
14	2021	Meral Özertürk İbrahim Gül	Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri	Sinop ili ve ilçesinde MEB okullarında görev yapan 13 kadın müdür ve müdür yardımcıları
15	2021	Hava Yaşbay Kobal	Kraliçe Arı Fenomeni Bağlamında Özel Sektörde Çalışan Kadınlara Yönelik Nitel Bir Araştırma	Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, finans, ilaç, elektronik, iletişim, otomotiv, eğitim gibi farklı sektörlerden 33 kadımla (yöneticiler ve asları) telefon görüşmeleri yapılmıştır. KURUMSAL
16	2021	Esra Karakuş Umar	Türkiye'de İş Hayatında Yönetimde Kadın Olmak: Cam Tavan ve Cam Uçurum Kavramları Üzerine Nitel Bir Araştırma	Olasılıksız örnekleme türlerinden kartopu örnekleme tekniği kullanılarak 6 kadın ile görüşülmüştür. Kurumsal firmalarda yer alan yönetici kadınlara ulaşmak adına anahtar kişi kullanılmıştır. İlk anahtar kişi, bir yönetici kadındır. KURUMSAL

Ek 2 Tüm Kodlar ve Tüm Belgeler Matrisi

Kod Sistemi	KARAKAYA - 2020...	Kişici ve Can - 2020...	Tanrısevdi - 2019...	İpçioğlu vd. - 2018...	Karakuş - 2021...	Tahtalıoğlu ve Özgür - 2020...	2020 Uçar-Güven...	Erdoğan - 2019...	Tüzel İşeri ve Çalılık - 2019...	2017 - Bulut, Dilvin ve Kızıldağ...	Bulut - 2021...	KOBAL - 2021...	ÖZERTÜRK - 2021...	İmamoğlu Akman ve Akman - 2016...	Demir - 2018...	STAUB - 2017...	TOPLAM
 bireysel Faktörler																	0
Kişisel tercihler	6	5	1	2	4	3	2	2		5	4				1	1	36
Annelik rolü	15	13	3	2	5		1	3		9	5	4	3		8	1	72
cam tavan farkındalığı	1			1			1										3
cam tavanı içselleştirme				3	4	1	1		1	1	2						13
eğitim seviyesi rol model ve mentor	1	1	3			1		2	1								9
özgüven eksikliği				2													2
 Sosyo-kültürel Faktörler																	0
cinsiyet ayrımcılığı	5	1	3	1	5			1		3	2	1	3	1	1		27
kadın yöneticinin destek davranışı	2											5					7
olumlu kadın yönetici özellikleri	1	2	3									2		2		1	11
olumsuz kadın yönetici özellikleri	1	2										1		4			8
toplumsal önyargılar	5	4	1	2	3	1	1	2		1		2					22
 Örgütsel Faktörler																	0
cam uçurum					2												2
cinsiyet dışındaki faktörler				1		1											2
diğer kadın çalışanlar	7		4		1				1	1				2			16
erkek çalışanlar	1	2	1		1			2	1				1				9
liyakat	1				5	2											8
organizasyonel özellikler	6	2	1	1	5	2	1	3	1	1							23
pozitif ayrımcılık	2	1							1								4
siyasi ve dini cam tavan			1			1											2
yasal düzenlemeler	3								1								4
 TOPLAM	57	33	21	15	30	15	9	15	7	20	14	13	9	9	10	3	280

Kaynakça

- Akman İmamoğlu, G. ve Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3): 748-763.
- Aytaç, S ve Keser, A. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, 3. Baskı, Umuttepe Yayınları, İzmit-Kocaeli.
- Baykal, E., Soyalp, E. ve Yeşil, R. (2020). Queen bee syndrome: A modern dilemma of working women and its effects on turnover intentions, H. Dincer, S. Yüksel (eds.), *Strategic outlook for innovative work behaviours, Contributions to Management Science*, Springer, Switzerland, 165- 177.
- Berkery, E., Morley, M. and Tiernan, S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics, *Gender in Management: An International Journal*, 28(5): 278-298.
- Bulut, D. ve Kızıldağ, D. (2017). Cinsiyet ayrımcılığı ve kadın insan kaynakları yöneticilerinin kariyerleri üzerindeki etkileri, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2): 81-102.
- Bulut, S. ve Çelikten M. (2021). Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticiliği, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(40): 886-94.
- Coffman, K.B., Exley, C.L. and Muriel Niederle, M. (2019). When gender discrimination is not about gender, *Harvard Business School Working Paper*, No.18-054, December 2017 (Revised January 2019).
- Cotter, D. A. and Hermsen, J. (2001). The glass ceiling effect, *Social Forces*, 80(2): 655-681.
- Demir, S. (2018). Akademide kadın: Farklı disiplinlerden kadınların akademideki yeri ve aile yaşamlarıyla etkileşimi, *Siyasal Bilimler Dergisi*, 6(1):187-210.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: bursa örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33: 19-34.
- Dickerson, A. and Taylor, M.A. (2000). Self-limiting behavior in women, *Group and Organization Management*, 25(2): 191-210.
- Erdoğan, E. ve Acar, P. (2019). Cam tavan sendromu bağlamında kadın ve iş yaşamı: eğitim sektöründe nitel bir araştırma, *International Journal of Social Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(40): 2125-34.

- Hartman, R.L. and Barber, E.G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations, *Gender in Management*, 35(1): 92-118.
- Hoşgör, H., Hoşgör, D. G. ve Memiş, K. (2016). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: Sağlık çalışanları örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35): 345-362.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25): 686-709.
- Karakaya, Ş., ve Reyhanoglu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma, *Journal of Politics, Economy and Management* 3(1): 47-74.
- Karakuş Umar, E. (2021). Türkiye’de çalışma hayatında kadın olmak: Cam uçurum kavramı, *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, Sayı IV (2): 244-264.
- Kirişçi, G. ve Can, N. (2020). Eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 618-36.
- Kobal, H. Y. (2021). Kraliçe arı fenomeni bağlamında özel sektörde çalışan kadınlara yönelik nitel bir araştırma, *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 53-78.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu ve toplumsal cinsiyet. *Alternatif Politika*, 8 (Özel Sayı II): 95-112.
- Özertürk, M ve Gül, İ. (2021). Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri, *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergisi*, 51: 24-44.
- Powell, G. N. and Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on?, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4): 306-326.
- Profiroiu, A.G. and Nastaca, C.C. (2016). The gender influence on leadership style practiced in the romanian government’s working apparatus (office), *Administratie si Management Public*, 27: 74-93.
- Reiss, C. (1983). Adequacy and equivalence in translation, *Technical Papers for the Bible Translator*, 34(3): 301- 308.
- Ryan, M. and Haslam S. A. (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions, *Academy of Management Review*, 32(2): 549–572.

- Shveitser, A. (1993). Chapter 6 equivalence and adequacy, translation as social action, Palma Zlateva ed., 1st edition, Routledge.
- Staub, S. (2017). Türk iş dünyasında kadının liderlik tarzı ve kullandıkları liderlik dili, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 12(2): 207-219.
- Tahtalıoğlu, H. ve Özgür, H. (2020). Türkiye'nin yükseköğretim sektöründe akademisyenlerin idari görevleri açısından cam tavan algısı üzerine bir araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41: 166 - 190.
- Tanrısevdi, F.; Sarpkaya, P. ve Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi (ENAD)*, 7(4): 1590-1617.
- Terzi, G. ve Deniz, L. (2020). Türkiye'de cam tavan üzerine yapılan lisansüstü tezlere yönelik bir meta- değerlendirme, *Kesit Akademi Dergisi*, 6 (25): 423-452.
- Tüzel İşeri, E. ve Çalık, T. (2019). Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri ve bunları aşmaya yönelik çözüm yolları, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 1470-1503.
- Uçar, M. ve Güven, S. (2020). İlkokul öğretmenlerinin kariyer engeli olarak cam tavana ilişkin görüşleri, *Route Educational and Social Science Journal*, 7(57): 215-28.
- UN Women Turkey (2019). Brochure on UN women's work in Turkey. United Nations entity for gender equality and empowerment of women (Erişim tarihi: 22.09.2022) <https://eca.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/08/un-women-turkey-brochure#view>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Genişletilmiş 9. Baskı, Seçkin, Ankara.

MAHALLE BASKISINDAKİ "BASKI "HALA BURADA AMA "MAHALLE" NEREDE?

Doç. Dr. Deniz DİRİK

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, deniz.ispirli@cbu.edu.tr

Doç. Dr. İnan ERYILMAZ

Süleyman Demirel Üniversitesi, inaneryilmaz@sdu.edu.tr

Doç. Dr. Burak ÖZDOĞAN

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, burak.ozdogan@cbu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada gig ekonomisi çalışanlarının statü endişelerinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu dolayında, çağdaş çalışma ekosistemlerinde mümkün örgütsel davranış örüntülerine ve sınır koşullarına dair bir bakış sunulması amaçlanmıştır. Geleneksel iş anlayışında ve toplumsal bellekte belirli bir işlevi yerine getirmiş olan statülerin, kendileri ortadan kalksa dahi, onlara eşlik eden kabullerin var olmaya devam ettiği varsayımı altında, yeni iş pratiklerinin statü endişeleri açısından okunmasının iki amaca hizmet etmesi arzulanır: 1) örgütsel davranış alanında yorgun kavramlara tutunma biçiminde süregelen yaygın yaklaşımdan farklı bir perspektifin ve değişmemiş olmasını umut ettiğimiz mahallemizdeki metazori değişimin sonuçlarıyla yüzleşmekten kaçarken, bizatihi maruz kaldığımız değişime dair körlüğün altını çizmek, 2) iş yaşamının az sabitinin kaldığı bir bağlamda, statü endişelerinin yer yer şiddetlenerek var olmaya devam eden, çağdaş çalışma ekosisteminde marazi biçimde ihmal edilen ve müşterek bir deneyim olduğuna dair kanıt üretmek. Bu saiklerden hareketle, çalışma, statü endişesi ve gig ekonomisi bağlamlarını bir arada irdeleyen ilk araştırma metni olma iddiasındadır.

Anahtar Kelimeler: Statü endişesi, gig ekonomisi, freelance, stres, iş tatmini.

1. Giriş

Sosyal baskı mekanizmaları aracılığıyla varlığını sürdüren ancak işlevini yitirmiş kurumların, araçsal olmaya devam ettiği bir bağlamdayız. Öyle ki, varlığını kanıksadığımız şeylerin tözünü sorgulamayı işgüzarlık addedeceğimizden, neden işlevsiz bir dizi eylemi, ritüeli, alışkanlığı halen sürdürmekte olduğumuz üzerine düşünmüyoruz. Muhteşem bir zapturapt halinde "eylemeye" devam ettiğimiz ritüellerin doğasından koptuğumuzu söylemek mümkün. Bürokrasilerin fevkalade ataletinin de altında yatan bu kanıksanmışlık, gündelik alışkanlıklarımızda izlerini okuyabileceğimiz, tanıdık bir örüntüye sahip. Sürekli yeni bir formunu satın alıp, ısrarla kullanmayıp, inatla evde tutmaya devam ettiğimiz eşya gibi muamele ettiğimiz sosyal yapılar, altı oyulmuş, içi boşaltılmış, lafta para etse de

özünde kıymet arz etmeyen ezberlere dönüşmüş durumda. "Nasıl"ını pek iyi bildiğimiz, "neden"ine dair fikir ürettiğimiz, "ne"sine esas bilgisizliğimizde sessizliğin hakim olduğu bir ezber hali bu. Bir zamanların en kutsallarından evlilik kurumuna dair algılarımızdaki ve tavrımızdaki dönüşümde, bir zamanlar bilgelikle bağdaştırdığımız, bugün atıl ilan ettiğimiz yaşlılığa dair duygu ve düşüncelerimizdeki farklılaşmada, ne onla ne onsuz yapabildiğimiz eğitim sistemine dair geliştirdiğimiz saldırgan retorikte en olumsuz notalarını göreceğimiz bir durumdan söz etmekteyiz. Bazen, tam tersi biçimde (örneğin, çocuklara bakışımız, onları birey olarak görme yolundaki yer yer patolojik olsa da dönüşen ebeveynlik kurumu) karşımıza çıksa da, bu durumun, kendisine dair güzel bir şiir yazacağımız nostaljik kurum noksanlığı sendromuna dönüştüğü de aşikar. Kendisiyle alay yahut karikatürize edilemeyecek kadar yüce bir kurum kalmadığına dair yapısökümcü bakış açısı da malumumuz. Politik arenada her şeyi mizah konusu yapamayacak oluşumuzun başkaca çekincelere teşne olması müstesna, toplumsal olarak üzerine kara mizah konduramayacağımız toplumsal bir mekanizma bulmak pek mümkün görünmüyor. Annelik, babalık, kardeşlik, evlatlık gibi biyolojik kökleri olan mekanizmalara dair duygusal atıflar veri olmakla birlikte (reklamlarda halen bu iptidai temaların ve öznelerin kullanımında izlerini bulabilirsiniz), asayiş güçlerinin koruması altında olmamasına rağmen üst raflarda muhafaza ettiğimiz kutsal bir kitabımız kalmamış olabilir. Dünyevi ve uhrevi kutsallığını ilanihaye koruyan yegane yapı, ihtişamlı bireyselleşme tutkumuz dahi olabilir. "Benden ötesi tufan" mottosuna yakışır biçimde durdurulamaz yükselişini sürdüren bireyci benlik algımızla yazacağımız şiirler ise "evvelim sen oldun, ahirim sensin" den ziyade "tak şu sepeti koluna herkes kendi yoluna" sığılığında olmak zorunda gibi görünüyor. Parçalanmasına izin verilemeyecek kadar kıymetli aileleri hukuk eliyle koruduğumuza dair inancımız sağlam temellere yaslanmıyor. Mutlu, umutlu, güler yüzlü, dürüst, kendi tezahüründe toksik bir bireyselleşme akımına kapılmamış üyelerden müteşekkil ailelerden oluşan o mahalle şimdi nerede olabilir? Soruyu örgütsel alana devşirecek olursak, pozitif örgütsel davranış çalışmalarının kutsadığı algılar, tutumlar, örüntüler, duygulanımlar, hangi örgütsel alanda tezahür etmekte? O örgütler, şimdi nerede? Hüzünlü bir gülümsemeyle ifade etmek isteriz ki, bizim mahallede ve dahası, kapısında bir görevlinin nöbet tutarak içeriye girme ehliyeti olan ile olmayanı sitece belirlediğimiz kaidelere göre süzdüğü korunaklı sitemizde ve dahi örgütlerimizde gördüklerimiz, Yeşilcam'daki gülen yüzlerden ziyade Netflix'teki Black Mirror'lara benzemekte. Bu postmodern bağlamda, bu çalışmanın amacı, gig ekonomisinin unsurları olan freelance, home-office, uzaktan, geçici statüde, ek iş olarak (side-hustlers) ve iş bazlı çalışanların, örgütlü yaşamda büyük önem arz eden statü endişeleri açısından ve bunun yaratacağı boşluğu doldurma mekanizmaları bağlamında, nasıl bir deneyim yaşadıklarının keşfedilmesidir. Statü endişesinin, mesleki ve kariyer yatırımlarına, toplumsal etkileşimlere, benlik kurgusuna etkileri veri olmakla birlikte, örgütsüz ve unvansız çağdaş işgörenin/bireyin, statü sorununa nasıl çareler geliştirdiğinin araştırılması, statü sorunsalının toplumsal işlerliğinin halen geçerliliğini koruduğu

düşünüldüğünde, kanımızca önemlidir. Statü endişelerinin birey nezdinde varlığını pozitivist bir yaklaşımla tespit ettikten sonra, bu endişenin arka planında işler örtük mekanizmaların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Gig ekonomisine mensup bireylerin, statüsüz mesleki kariyerlerine dair olası endişeleri çalışmanın araştırmacılarının merakını cezbetmiş, çalışma müşterek bir gözlemden ilham almıştır.

2. Araştırma

Çalışmada, geleneksel iş ekosisteminde bir övünç ve bir utanç kaynağı olması muhtemel statülerin ve bunlara dair statü endişelerinin, geleneksel iş ilişkilerinin artık geçerliliğini yitirdiği bir bağlam olarak gig ekonomisine içkin işlerde çalışanların penceresinden nasıl bir görüntü çizdiğinin araştırılması hedeflenmiştir. Gig ekonomisinin yapısal özelliği gereği ortaya çıkan ve bu düzene eşlik eden istikrarlı iş, gelir ve kariyer yolu noksanlıklarının, varoluşsal bir kategori olarak statü endişelerine nasıl yansıtacağı konu edilmektedir. Öncelikle, yakın zamanda Türkçe uyarlaması yapılan Statü Endişesi Ölçeği kullanılarak çalışma grubunun statü endişesine dair durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada, nicel araştırma yöntemi çerçevesinde survey tekniğine başvurulmuştur. Gig ekonomisi mensuplarını saptamanın zorluğundan ve muğlaklığından hareketle, LinkedIn profilinde kendisini “freelancer” ve türevi meslek grubuna mensup olarak tanımlayan kişilere ulaşmak yoluyla, kolayda ve kartopu örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Makale yazarlarının kişisel sosyal medya hesapları üzerinden bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılandırılmış ölçekleri içeren anket sorularına ilaveten, araştırmacılar tarafından belirlenen sorular kapsamında kazıma yöntemiyle statü endişesinin varlığına ve köklerine dair bir iç görü edinilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada sorulan sorular açık uçludur. Çalışma, statü endişelerinin gig çalışanları özelinde yaşam tatmini, iş tatmini ve stres deneyimlerine hangi şekillerde yansıdığını sorun etmekle birlikte nedensellik kaygısıyla statü endişelerinin doğasına dair de ipuçları elde etmeye odaklanmaktadır. Spesifik olarak, şu sorulara yanıt aranmıştır:

- İşinizi ne kadar seviyorsunuz? (1-10 arası puan skalası)
- Yaptığımız iş, iş yaşamından beklentilerinizi ne ölçüde karşılamaktadır? (Hiç karşılamıyor...Tamamen karşılıyor)
- Yaptığımız iş karşılığında aldığımız ücret sizce yeterli mi? (Hiç yeterli değil...Tamamen yeterli)
- Yaptığımız işten aldığımız ücret adaletli mi? (Aynı işi yapan herkes aynı ücreti alıyor mu?) (Evet-Hayır)
- Yaptığımız iş aldığımız eğitimle uyumlu mu? (Evet-Hayır-Diğer-Açıklayınız)
- Sosyo-ekonomik konumunuzdan memnun musunuz? Ekonomik olarak nerede, mesela kimlerle aynı seviyede olmak istersiniz? (Açıklayınız)

- Genel stres seviyeniz? (Yüksek-Orta-Düşük)
- İş yaşamındaki rekabet beni strese sokuyor (Çok fazla-Orta düzeyde-Çok az-Hiç)

Geçmiş literatürün işaret ettiği üzere statü endişesi iş tatmini, yaşam tatmini ve genel stres deneyimi ile yakından ilişkilidir. Bu deneyimin sınır koşulları ise yeterince araştırılmamış durumdadır. Çağdaş iş ekosistemlerinin geçiciliği, güvencesizliği, belirsizliği içlerken statü kaygılarını yadsıyan öznelliği özelinde statü endişelerinin nasıl bir görüngü arz edeceği araştırılması gereken bir mefhum olarak beklemektedir.

2.1 Ölçüm Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların yaşları, kıdemleri, aylık gelirleri, cinsiyetleri, medeni hali, çocuk sayıları, mezuniyet durumları konu edilmiştir.

Yaşam Doyumu Ölçeği: Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen, Türkçeye Durak ve arkadaşları (2010) tarafından uyarlanan 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. 1= hiç ve 7= tamamen katılıyorum metrik düzeninde ölçüm yapılmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatmini ölçümlemek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge vd. (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan, Keser ve Öngen-Bilir (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Algılanan Stres Ölçeği: 1983 yılında Cohen, Kamarck & Mermelste tarafından geliştirilmiş; Bilge, Ögce, Genç ve Oran (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 8 maddelik ölçekte yer alan her maddedeki durumun geçen ay boyunca ne kadar deneyimlendiği sorulmaktadır. 0=hiç ve 4=çok sık olmak üzere puanlama yapılmıştır.

Statü Kaygısı Ölçeği: Day ve Fiske (2016) tarafından geliştirilen, Sürücü ve arkadaşları (2022) tarafından Türkçeye kazandırılan 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. İfadelere katılım 1= tamamen katılmıyorum ve 5= tamamen katılıyorum skalası üzerinden puanlanmıştır. Bir katılımcının puanı arttıkça statü endişesi düzeyinin arttığı yorumu yapılır.

Toplanan veriler, frekans analizleri ve ilişki testleri ile incelenmiştir.

2.2 Bulgular

Toplamda 115 kişiye ulaşılmıştır. Kendisini freelancer olarak tanımlayan bireylerin tamamını çevrimiçi platformlar aracılığıyla işlerini sürdürmektedir. %47'si kadın ve %53'ü erkektir. Sektörel olarak web tasarımı, dijital pazarlama, çeviri, sosyal medya reklamcılığı, yazılım ve danışmanlık işleri yaptıklarını beyan etmektedirler. Yaş ortalamaları 35,53, ortalama gelir düzeyi 21.911 Türk lirasıdır. Katılımcıların %42'si bekar, %58'i evlidir. %63'ü çocuğunun olmadığını, %24'ü tek çocuğu ve %13'ü iki çocuğunun olduğunu beyan etmiştir. Katılımcıların %80'inden fazlası lisans ve üzeri

eğitim mezunudur. Ölçekler üzerinden yapılan incelemelere göre beş maddelik tek boyutlu Statü Endişesi Ölçeği (Sürücü vd., 2022) için Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,891; beş maddelik tek boyutlu Stres Ölçeği (Bilge vd., 2007) için 0,844; beş maddelik tek boyutlu İş Tatmini Ölçeği (Keser ve Bilir, 2019) için 0,778; beş maddelik tek boyutlu Yaşam Tatmini Ölçeği (Dağlı ve Baysal, 2016) için 0,868 olarak tespit edilmiştir.

Memnuniyet düzeylerine ilişkin verilen yanıtlar incelendiğinde, 110 katılımcı 5 ve üzeri puan vermiştir. 8-9-10 puan veren katılımcıların sayısı sırasıyla 25, 27 ve 41'dir. Genel olarak işlerinden memnuniyet düzeyleri oldukça yüksek yorumu yapılabilir. Yapılan işin iş yaşamından beklentilerini karşılayıp karşılamadığına ilişkin soru açısından katılımcıların 62'si "karşılıyor" ve 12'si "tamamen karşılıyor" derken, 6'sı "hiç karşılamıyor" ve 31'i "biraz karşılıyor" demiştir. İş yaşamından beklentileri karşılanan bir örneklem ile karşı karşıya olunduğu yorumu rahatlıkla yapılabilir. Yapılan iş karşılığında alınan ücretin yeterliliğine dair yanıtlar açısından memnuniyet düzeyi (1=hiç karşılamıyor ve 5: tamamen karşılıyor üzerinden) ortalaması 2,86 ile orta düzeyde beyan edilmiştir. Aynı işi yapan diğer insanlara kıyasla alınan ücretin adaletli olup olmadığına dair düşünceleri sorulan katılımcıların 80'i "adaletli değil" yanıtını vermiştir. Katılımcıların 76'sı yaptığı işin aldığı eğitimle uyumlu olduğunu belirtmiştir. Sosyoekonomik olarak nerede, mesela kimlerle aynı yerde olmak istersiniz sorusuna, verilen yanıtlar arasında şunlar yer almaktadır: "istediğim seviyede değil", "yeterli değil", "memnun değilim", "daha iyi bir noktada olmak isterdim".

İş yaşamındaki rekabetinin strese sebep olup olmadığına verilen yanıtlar "çok az" ve "orta" bandında yoğunlaşmaktadır. Ölçek ortalamalarına bakıldığında statü endişesi 2,65; stres algısı 2,51; iş tatmini 3,81 ve yaşam tatmini 3,01 olarak tespit edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişkilere dair korelasyon testi Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Korelasyon Analizi

	Algılanan Stres	İş Tatmini	Yaşam Tatmini
İş Tatmini	-0,280*	1	
Yaşam Tatmini	-0,249*	0,371**	1
Statü Endişesi	0,469**	-0,231*	-0,500**

3. Tartışma ve Sonuç

İş ve meslek kimliklerimizin ve çalışma biçimlerimizin, sözcük düzeyinde "bankacıyım, akademisyenim, doktorum" gibi tek sesli ve bir çarpıda karşılık üreten biçimlerden ziyade daha muğlak, yüzer geçer, değişken, çoklu (daha zengin olmasa dahi), hibrit ve geçici olduğu bir düzleme ilerlemekteyiz. Bu geçişin sancısız olması elbette düşünülemez. Bir taraftan daha fazla bireyselleşme

ve otonomiye gark olurken, bir taraftan iş ve mesleğe eşlik eden anlamların yitiminin yarattığı boşlukta peyda olan kimlik krizinin nasıl aşılabacağı, onanacağı ve ikame edileceğine dair zihin pratiği yapmak gerekmektedir. İlişkilerin masadan kalktığı, fiziksel ve mekânsal çözümlenin yaygınlaştığı, gözetim kapitalizminin daha da derinleştiği ve puanlama/derecelendirme mekanizmaları aracılığıyla işin eleştirisine hakim hoyrat dilin sesinin kolaylıkla yükselebildiği bir bağlamda statülerimize dair endişelerimizle ne yapacağız?

Çalışmanın veri toplama süreci halen devam etmekte olmasına karşın 115 veri üzerinden yapılan analizler ve öncü bulgular, statü endişesinin varlığını sinyallemektedir. Örnekleme aşaması, tek bir örgüte, sektöre veya sanayiye ulaşmak kaydıyla yeter sayıda birimden veri toplama biçiminde gerçekleşmediğinden, kolayda kartopu örneklem devşirme stratejisi izlenmektedir.

Bu çalışmaya konu olan gig ekonomisi çalışanları, kanıksanmış bir iş yaşamının tanıdık unvanları ile geçimlerini sürdürüyor olmamalarına karşın, statü temelli kaygıları deneyimlemeye devam etmektedir. Fantom ağrı misali, uzvun kendisi ortadan kalkmış olsa da ağrısının sürmeye devam etmesine benzer biçimde, örgütlü çalışma yaşamı ortadan kalksa da onun uzantısı olan sancılarında biri olarak statü endişesi, varlığını sürdürmeye devam etmektedir, diyebiliriz. Geleneksel iş yapma biçimlerinin masadan kalkması ile değişen unsurlar olduğu kadar değişime direnenlerin de olduğu çalışmanın öncü bulgularından bir diğeridir. Örneğin, adalet algıları, örgütlü dünyada olduğu kadar, halen varlıklarını sürdürmektedir. Ancak, bu noktada, örgütsel adalet kavramı açısından, tam zamanlı ve örgütlü bir çalışanın anladığı fenomen ile bir gig ekonomisi mensubunun anladığı fenomen arasındaki benzeşim/ayrışım, ayrıca üzerine düşülmesi gereken bir olgu pekâlâ arz edebilir. Bu noktada, örgütsel davranış alanının bilindik kavramlarını yeniden düşünmek ve tanımlamak ihtiyacı hasıl olabilir. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlarda gözlemlenen bir parametre ise yorumların, ifade özgürlüğünün sınırlarını zorlayan bir çerçeveden ve oldukça cüretkâr tonlarda olabilmesidir. Bilhassa “kimlerle aynı sosyoekonomik statüde olmak isterdiniz?” sorusuna verilen yanıtların örgütlü yaşamda beklendik türden bir otosansüre tabi tutulmaksızın çok açık ve kaygısız bir şekilde iletilmesi açısından dikkat çekicidir. Örgütlü iş yaşamının sosyalizasyonuna konu olabilen apolitik tutumlar, sessizlik sarmalı veya başkaca çekincelerden beslenen suskunluk, gig ekonomisi ile belki de geçerliğini yitirecek sosyal eylemlerden olacaktır. Çalışmanın öncü bulgularının işaret ettiği sonuçlar dikkate alınarak, hem daha fazla ve çeşitli gözlem bireylerine ulaşılmaya hem de analizlere yeni perspektiflerden bakacak yöntemler çalışma gövdesine entegre edilmeye çalışılmaktadır.

Kaynaklar

Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: a research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>

- Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), From the Editor. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Bilge A., F Ögce., Genç R. E., & Oran N.T. (2009). Algılanan stres ölçeği (ASÖ)'nin Türkçe versiyonunun psikometrik uygunluğu. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2(25), 61-72.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396.
- De Botton, A. (2004). *Status anxiety*. Pantheon Books.
- Delhey, J., & Dragolov, G. (2014). Why inequality makes europeans less happy: the role of distrust, status anxiety, and perceived conflict. *European Sociological Review*, 30(2),151–165, <https://doi.org/10.1093/esr/jct033>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30, 114-132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Durak, Mithat, Senol-Durak, Emre, & Gencoz, Tulin. (2010). Psychometric properties of the Satisfaction with Life Scale among Turkish university students, correctional officers, and elderly adults. *Social Indicators Research*, 99(3), 413-429. doi: 10.1007/s11205-010-9589-4
- Eğilmez, M. (2022). Gig ekonomisi. Erişim adresi: <https://www.mahfiegilmez.com/2022/06/gig-ekonomisi.html>. Erişim Tarihi: 30.07.2022
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2, 171-188. <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Kalleberg, A., & Dunn, M. (2016). Good jobs, bad jobs in the gig economy. *Perspectives on Work* 20, 10-14.
- Keser, A., & Öngen Bilir, K. B. (2019). İş tatmini ölçeğinin türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.

- Keshabyan, A., & Day, M. V. (2020). Concerned whether you'll make it in life? status anxiety uniquely explains job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 1523. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01523>
- Kuhn, K. M., & Galloway, T. L. (2019). Expanding perspectives on gig work and gig workers. *Journal of Managerial Psychology*, 34, 186-191. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2019-507>
- Layte, R., & Whelan, C. T. (2014). Who feels inferior? A test of the status anxiety hypothesis of social inequalities in health. *Eur. Sociol. Rev.* 30, 525–535. doi: 10.1093/esr/jcu057
- Petriglieri, G., Petriglieri, J. L., & Wood, J. D. (2018). Fast tracks and inner journeys: crafting portable selves for contemporary careers. *Administrative Science Quarterly*, 63, 479-525. <https://doi.org/10.1177/0001839217720930>
- Sessions, H., Nahrgang, J. D., Baer, M. D., & Welsh, D. T. (2021). From zero to hero and back to zero: the consequences of status inconsistency between the work roles of multiple jobholders. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000935>
- Sessions, H., Nahrgang, J. D., Vaultont, M. J., Williams, R., & Bartels, A. L. (2021). Do the hustle! Empowerment from side-hustles and its effects on full-time work performance. *Academy of Management Journal*, 64, 235-264. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0164>
- Sürücü, L., Maşlakcı, A. & Ertan, S. Ş. (2022). Statü kaygısı ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 226-235.
- Ünal, Ö., & Temiz, H.E. (2022). Gig ekonomisi bağlamında iş ilişkisinin değişen yüzü: uber örneği. *Çalışma ve Toplum*, 1, 167-206.
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273-294. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857>
- Wilkinson, R. D., & Pickett, K. (2009). *The spirit level: Why more equal societies almost always do better*. Allen Lane/Penguin Group UK; Bloomsbury Publishing.

KİMINLE ÇALIŞMAK İSTİYORUM?: KESİŞİMSELLİK YAKLAŞIMININ İŞ ARKADAŞI VE YÖNETİCİ TERCİHİNE YANSIMASI

Serin İŞİAÇIK

Işık Üniversitesi, serin.isiacik@isikun.edu.tr

Dr. Neslihan TURNALAR-ÇETİNKAYA

MEF Üniversitesi, turnalarn@mef.edu.tr

Özet

Kesişimsellik yaklaşımına göre, bireylerin tek bir sosyal kimlikleri yoktur; bu yüzden de kimlikler tek bir kategoriye indirgenemez. Farklı kesişimselliklerin, örgütsel davranış ve örgüt içi ilişkiler üzerinde rolü olabileceği beklenmektedir. Buradan hareketle, araştırmamızda, bireylerin beraber çalışmak isteyebilecekleri lider ve çalışma arkadaşı tercihleri kesişimsellik yaklaşımı ile incelenmiştir. 440 üniversite öğrencisine cinsel yönelim, yaş ve cinsiyet kategorilerinin farklı kombinasyonları sunulmuştur. Katılımcılardan, cinsel yönelim, yaş ve cinsiyet kategorilerine göre lider ve çalışma arkadaşı tercihlerini en az istenenden (1) en çok istenene (5) doğru derecelendirmeleri istenmiştir. Betimsel ve bağımlı örneklem t testi analizleri sonucunda hem çalışma arkadaşı hem de lider olarak en fazla çalışılmak istenen sosyal kimlik *Türk erkek* olurken, eşcinsellik ve yaşın da eklenmesiyle kategoriler arasında birçok anlamlı farklılık bulunmuştur. Bulguların ilgili alanyazına katkıları ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Kalıp yargı, Kesişimsellik, Örgüt içi ilişkiler*

1. Giriş

Dış gruplara karşı tutumlar ve bunların nasıl azaltılacağı konusunda (örneğin temas kuramı; Allport, 1954) fazlaca araştırma olmasına rağmen, birtakım güncel tartışmalar (Settles ve Buchanan, 2014; Shields, 2008), tek bir kimlik unsuruna odaklanmanın sosyal kimliklerin gerçek doğasını yansıtmadığını öne sürmektedir. *Kesişimsellik kuramının* da (Crenshaw, 1989) vurguladığı gibi insanların birden fazla kimliği olduğundan (kadın olmak ve bir etnik kökene sahip olmak gibi), bu kimliklerin olası kesişimi, kalıp yargıları anlamada farklı anlayışlar sağlayabilir. Örneğin, cishet bir erkek iş yerinde olumsuz bir tutumla karşılaşmayabilecekken etnik kimliği nedeniyle bu durum tersine dönebilir.

Yakın tarihli araştırmalar, çalışma ortamındaki bir kişinin sevecenliğine ve yetkinliğine ilişkin algıların (Fiske vd., 2007), o kişinin demografik niteliklerinin (örneğin, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim ve yaş) farklı kombinasyonları nedeniyle değişebileceğini göstermiştir (Bertrand ve Duflo, 2017). Örneğin, genç bir Arap eşcinsel erkek, İsveçli yaşlı bir eşcinsel kadına kıyasla sosyal olarak

farklı algılanabilir (Strinic vd., 2020). Ne var ki, sosyal kimliklerin etkileşiminin farklı etkilerini gösteren bulgular hala sınırlıdır ve bilindiği kadarıyla Türkiye'deki örgütsel araştırmalar, sosyal kimliklerin ve onlara yönelik tutumların kesişimsellik etkilerine ilişkin deneyimlere henüz değinmemiştir.

İlgili alanyazındaki boşluğa dayanarak ve kesişimsellik kuramını temel alarak (Cole, 2009; Crenshaw, 1989), araştırmamız, çalışan algıları ile kimlik kesişimselliği arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik betimleyici araştırma soruları içermektedir. Çalışmamızın temel amacı, çoklu sosyal kimlikler (bu çalışma için yaş, cinsiyet, etnik köken ve cinsel yönelim) arasındaki kesişimsellik ile bireylerin iş ortamında kimlerle iş arkadaşı olmayı tercih edecekleri ve kimleri liderleri olarak görmek isteyecekleri arasında anlamlı bağlantılar olup olmadığını anlamaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kalıp yargı, belirli bir sosyal grup ve o gruba ait olan bireylerle ilişkili sabit nitelikler dizisidir (Hinton, 2000). Kalıp yargılar, bir gruptaki herkesin bazı davranış kalıplarını ve özelliklerini paylaştığına inanılmasına neden olmaktadır. Kalıp yargıların bazı avantajları olsa da (örneğin insanların dış uyaranlara hızlı tepki vermesini sağlamak gibi), aşırı genellemelere ve olumsuz grup dışı inançlara yol açabilirler (Katz ve Braly, 1933). Bu bağlamda, Allport (1954), önyargıyı, pozitif ve negatif kalıp yargılar arasında net bir çizgi çizerek, dış gruplara karşı tek taraflı antipati olarak tanımlar.

Teorik varsayımlar, kalıp yargıların dış gruplara yönelik hor görme ve düşmanlığın ana kaynağı olduğunu belirtmiş olsa da son araştırmalar bu ayrımın diktonom olmayabileceğini göstermektedir (Fiske, 2000; Hewstone vd., 2002). Sosyal kategoriler, kişiler ve gruplar arası dinamikleri düzenlemek için önemli araçlardır (Macrae ve Bodenhausen, 2000). Bu kategorilerin nasıl algılandıklarını araştıran çalışmalar, sosyal kategorilerin birbirinden bağımsız olmadığı; birbiriyle etkileşime girdiği ve hatta kesiştiğini öne sürmüştür (Shields, 2008).

Sosyal kategoriler kapsamında birden fazla gruba ait olmakla (diğer bir deyişle farklı sosyal kimliklerin kesişimi) ilgili birkaç bakış açısı vardır. *İkili veya çoklu tehlike kuramı* (Chappell and Havens, 1980; Nelson ve Probst, 2004), aynı anda birden fazla dış gruba ait olmanın ayrımcılığın şiddetini artıracaklarını tartışır (yani, tarihsel olarak ayrımcılığa uğrayan birden fazla azınlık grubuna ait olmanın, olumsuz tutumları açığa çıkarma ya da şiddetini arttırma üzerinde ek etkileri olabilir). Bu yaklaşımdan farklı olarak, *ast-erkek kuramı* (Sidanius ve Pratto, 1999), bir yönetici altında çalışan grupların erkeklerinin diğerlerine göre daha fazla ayrımcılığa maruz kalma ihtimalinin yüksek olduğunu öne sürmektedir. Kurama göre, kaynaklar için rekabet ve saldırganlık erkekler arasında yaşanır, bu nedenle olumsuz duygu ve tutumların çoğunluğu azınlık erkeklerine yöneltilir. Buna

karşın, *etnik-önem kuramı* (Levin et al., 2002), ırkın cinsiyetle daha güçlü bir şekilde ilişkili olması nedeniyle ayrımcılığın cinsiyetten çok ırk tarafından yönlendirildiğini belirtir.

Sosyal kimliğin baskın bileşimleri, Türk, Sünni, erkek, heteroseksüel, orta yaşlı, engelsiz ve varlıklı olan Türkiye'nin mevcut statükosunu desteklemektedir (Özatalay ve Doğuç, 2018). Bu kesişim noktasının dışında kalan kimliklerin, olumsuz kalıp yargılara ve ayrımcılığa maruz kalma ihtimalleri daha yüksek olacağı düşünülebilir. Geçmiş araştırmalar, Türkiye'de cinsiyete (Sakallı vd., 2018), etnik kökene (Aytaç ve Çarkoğlu, 2019) ve yaşa (Marcus ve Sabuncu, 2016) karşı kalıp yargıları incelemiştir. Küresel anlamda yapılan araştırmalar da liderlere (Koenig vd., 2011) ve iş arkadaşlarına (Gillen, 2014) karşı kalıp yargılar gibi iş hayatındaki kalıp yargıların kesişimselliğinin olası sonuçlarını ortaya koymuşsa da, Türkiye'de bu kimliklerin kesişimi noktasında ortaya çıkan özellikle iş hayatındaki algılarla ilgili yapılan çalışma bulunmamaktadır.

Strinic ve arkadaşlarının (2020) yakın zamanlı çalışmasından ve kalıp yargı kategorizasyonu üzerine gerçekleştirilmiş daha önceki araştırmalardan (örneğin, Bertrand ve Duflo, 2017) esinlenerek, çalışmamızda, Türk iş hayatında cinsiyet (kadın/erkek), etnik köken (Kürt/Türk), yaş (30 yaşında/50 yaşında) ve cinsel yönelim (eşcinsel/belirtilmemiş) kimlik kategorilerinin kesimselleri ile iş arkadaşı ve yönetici tercihleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırdık.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Tasarım

Betimleyici araştırma tasarımını benimsediğimiz araştırmamızda, cinsiyet (kadın/erkek), etnik köken (Kürt/Türk), yaş (30 yaş/50 yaş), cinsel yönelim (eşcinsel/belirtilmemiş) kimlik kategorilerinin kesişimlerinden oluşan 16 (8x2) profil oluşturulmuştur.

Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve bunların kurumsal hayata yansımaları (örneğin cam tavan, Mizrahi ve Aracı, 2010) hakkında birçok tartışma olsa da cinsiyet etkileşimleri farklı kalıp yargı atıflarına yol açabilir. Örneğin, yapılan bazı çalışmalar (örneğin, Eckes, 2002) Kalıp Yargı İçerik Modeli'nde (Fiske vd., 2007) tanımlanan sevecenlik (örneğin, sevgi dolu) ve yetkinlik (örneğin, becerikli) kategorilerinin kadın ve erkek ayrımında uygulanabildiğini göstermiştir. "Geleneksel" kadın, yetkinlikten ziyade sevecenlikle, feministler ve iş kadınları gibi profiller ise sevecenlikten ziyade daha düşük yetkinlik ile eşleştirilirken erkekler genellikle yüksek yetkinlik atfına sahiptir (Fiske vd., 2002). Dolayısıyla, cinsiyet, iş arkadaşı ve yönetici tercihi bağlamında önemli bir kesişimsellik kategorisi olarak ortaya çıkabilmektedir. Etnik kökenin içeriğini açıklamak için iki etnik kökene (yani, Kürt ve Türk) odaklanmamızın temel nedeni Kürtlerin Türkiye'deki toplumun yaklaşık %14'ümü temsil etmesidir (Konda, 2011). Yapılan bazı çalışmalar, Kürtlerin ve Türklerin birbirlerine karşı olumsuz kalıp yargılar sergilediklerini göstermiştir (Bağcı ve Çelebi, 2017). Buradan hareketle,

etnik köken, Türkiye'deki bireylerin ait olabilecekleri diğer sosyal kategoriler ile karmaşık bir şekilde etkileşime girebilir. Benzer şekilde, geçmiş araştırmalar, LGBTIQ+ bireylerin ayrımcılığa ve sosyal dışlanmaya çok daha fazla maruz kaldığını göstermektedir (Boyacıoğlu vd., 2018). Çeşitli sosyal kimlik kategorilerinin kesişimselliği, LGBTIQ+ çalışanlarına karşı kalıp yargılarda belirli farklılıklar üretebilir. LGBTIQ+ kimliğinin bazı alt grupları olduğundan (örneğin, eşcinsellik, panseksüellik) ve her biri için farklı kalıp yargılar ortaya çıkabileceğinden (Clausell ve Fiske, 2005) çalışmamızda sadece eşcinsellik bir kategori olarak eklenmiştir. Son olarak, yaşa dair kalıp yargılar önceki çalışmalarda *genç* ve *yaşlı* gibi kategoriler üzerinden gerçekleştirilmiştir (örneğin, Cuddy vd., 2005). Bazı araştırmalar, 29-31 yaşındakilere kıyasla 49-51 yaş arası orta yaşlı çalışanlara yönelik tutumlarda farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (Neumark vd., 2019; Strinic vd., 2020). Bunu temel alarak, mevcut araştırmada genç ve orta yaşlı çalışanları ifade etmek için 30 yaş ve 50 yaş kullanılmıştır.

Yukarıdaki tartışmalar sonucunda cinsiyet (kadın/erkek) ve etnik kökeni (Kürt/Türk) referans noktaları olarak alarak kimlik kategorilerine cinsel yönelim (eşcinsel/belirtilmemiş) ve yaşı (30 yaşında/50 yaşında) ekleyerek sekizer profilden oluşan iki liste oluşturduk:

Tablo 1: Farklı Kimliklerin Kesişimlerini İçeren Listeler

Liste 1	Liste 2
30 yaşında Kürt erkek	Türk erkek
Türk kadın	Kürt kadın
Kürt erkek	50 yaşında Kürt kadın
Türk eşcinsel (gey) erkek	Türk eşcinsel (lezbiyen) kadın
30 yaşında Türk erkek	50 yaşında Türk erkek
50 yaşında Kürt erkek	30 yaşında Kürt kadın
Kürt eşcinsel (lezbiyen) kadın	Kürt eşcinsel (gey) erkek
50 yaşında Türk kadın	30 yaşında Türk kadın

3.2. Örneklem ve Prosedür

Çalışmamızın örneklemini, farklı üniversitelerde ve bölümlerde okuyan 440 üniversite öğrencisinden oluşturmuştur. Demografik olarak katılımcıların çevresinde kendini eşcinsel olarak tanımlayan biri(leri) olup olmadığı, yine etnik olarak kendileri nasıl tanımladıkları sorulmuştur (Tablo 2).

Örneklem tesadüfi olarak iki gruba ayrılmıştır. Qualtrics üzerinde hazırlanan online soru formu, eşit sayıda olacak şekilde katılımcıların yarısına Liste 1, diğer yarısına da Liste 2 olarak tesadüfi şekilde ekrana gelmiştir. Yönergede katılımcılara gördükleri sekiz profili, başkalarının bu kişilerle iş arkadaşı olmak istemelerinin ve yine başkalarının bu kişileri yöneticileri olarak görmek istemelerinin ne derece olası olduğunu beşli skala (1 = *hiç*, 5 = *son derece*) üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Sosyal beğenirlik etkisini en aza indirmek için katılımcılara kendi algıları değil iş yerinde genel olarak *başkalarının* algılarını düşünerek değerlendirmeleri söylenmiştir.

Özetle, katılımcıların kalıp yargı kesişimselliğine paralel algılarını betimlemek adına “Sizce, başkalarının bu kişilerle iş arkadaşı olmak istemesi ne kadar olasıdır?” ve “Sizce, başkalarının bu kişileri yöneticileri olarak görmek istemesi ne kadar olasıdır?” soruları ile doğum tarihini, atanmış cinsiyetini, okuduğu bölümü ve sınıfı, etnik kimliğini nasıl tanımladığını, yakın çevresinde kendini Kürt olarak tanımlayan birileri ve yakın çevresinde kendini eşcinsel olarak tanımlayan birileri olup olmadığını sorgulayan demografik sorular yöneltilmiştir.

Araştırma tasarımı ve soru formu, MEF Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır (Sayı : E-47749665-050.01.04-1699).

Tablo 2: Katılımcı Demografik Bilgileri

Demografik	Kategori	n	%
Atanmış Cinsiyet	Kadın	366	83
	Erkek	74	17
Etnik köken (Beyan edilen)	Türk	385	87,5
	Kürt	22	5
	Çerkez	7	1,5
	Belirtmek istemeyenler	12	3
	Diğer	14	3
Kürt birey ile temas	Evet	325	74
	Hayır	114	26

Demografik	Kategori	n	%
Atanmış Cinsiyet	Kadın	366	83
	Erkek	74	17
Eşcinsel birey ile temas	Evet	286	65
	Hayır	152	35

4. Bulgular

Betimleyici analiz ve gruplar arasındaki farklılıkları bulmak için ortalama puan ve güven aralıkları hesaplamaları yapılmıştır. Etnik köken, cinsiyet, yaş ve cinsel yönelim etkileşimlerinin çalışma arkadaşı ve yönetici tercihi derecelendirmelerinde ortaya çıkardığı farklılıkları anlamak için bağımlı örneklem t testi uygulanmıştır. Araştırma tasarımı göz önüne alındığında, referans kategorilerinin (*Kürt erkek, Kürt Kadın, Türk erkek ve Türk kadın*) yanında, iki yönlü ve üç yönlü etkileşimler arasındaki farklar analiz edilmiştir: (1) etnik köken \times cinsiyet \times cinsel yönelim ve (2) etnik köken \times cinsiyet \times yaş.

Kürt erkek, Kürt Kadın, Türk erkek ve Türk kadın kategorileri (referans grupları) için ortalama puanlar (%95 güven aralığı) Tablo 3 ve Tablo 4' de sunulmaktadır. Sonuçlar, iş arkadaşı tercihi konusunda en yüksek puanı *Türk erkek* kategorisinin ($Ort. = 4,20, SS = 0,99$) ve en düşük puanı *Kürt eşcinsel erkek* ($Ort. = 2,10, SS = 12,49$) aldığını göstermektedir. Benzer şekilde, *Türk erkek* kategorisi yönetici tercihinde ($Ort. = 4,44, SS = 0,93$) en yüksek dereceyi alırken *Kürt eşcinsel (lezbiyen) kadın* yönetici tercihinde ($Ort. = 1,77, SS = 1,06$) en düşük puanlamayı almıştır.

İş arkadaşı tercihi ve yönetici tercihi bağlamında farklı sosyal kimlik kesişimleri arasında anlamlı farklar olup olmadığını anlamak için bağımlı örneklem t testleri yapılmıştır (Tablo 5). Eşcinsel yönelim sinyalinin eklenmesi, *Türk eşcinsel kadın* ($Ort.: 2,58, SS: 1,09$), *Türk eşcinsel erkek* ($Ort. = 2,40, SS = 1,23$) arasında iş arkadaşı olarak daha çok tercih edilme konusunda anlamlı farklar ortaya çıkarırken, $t(19) = 2,058, p = ,41$; *Kürt eşcinsel erkek* ve *Kürt eşcinsel kadın* arasında yönetici tercihi açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır, $p = ,409$. Cinsel yönelimi ve yaşı belirtilmeyen *Türk erkek* kategorisi, cinsel yönelimi belirtilmeyen 30 yaşında Kürt erkeğe göre hem yönetici olarak ($t(239) = 19,683, p < ,001$) hem de iş arkadaşı olarak ($t(239) = 1,70, p < ,001$) daha yüksek puan almıştır.

Tablo 3: İş Arkadaşı Tercihi

Grup	Ort.	SS
Türk erkek	4,2045	,99266
30 yaşında Türk erkek	4,0227	10,1785
30 yaşında Türk kadın	3,9818	10,4232
Türk kadın	3,7045	10,5076
50 yaşında Türk erkek	3,5500	12,0965
50 yaşında Türk kadın	3,1273	11,5160
30 yaşında Kürt kadın	2,2909	12,4853
Kürt kadın	2,8182	12,1394
Kürt erkek	2,7818	12,1919
Türk eşcinsel (lezbiyen) kadın	2,5845	10,9876
30 yaşında Kürt erkek	2,5273	12,6570
50 yaşında Kürt erkek	2,4955	11,0415
50 yaşında Kürt kadın	2,4227	11,5408
Türk eşcinsel (gey) erkek	2,4045	12,3310
Kürt eşcinsel (lezbiyen) kadın	2,1455	11,5341
Kürt eşcinsel (gey) erkek	2,1000	12,4929

Tablo 4: Yönetici Tercihi

Grup	Ort.	SS
Türk erkek	4,4455	.93717
50 yaşında Türk erkek	4,1273	115.160
30 yaşında Türk erkek	4,0591	.96569
30 yaşında Türk kadın	3,3455	117.770
Türk kadın	2,7682	122.228
50 yaşında Türk kadın	2,7409	117.864
Kürt erkek	2,4500	121.341

50 yaşında Kürt erkek	2,4364	124.986
30 yaşında Kürt erkek	2,3591	119.480
Kürt kadın	2,3455	123.818
30 yaşında Kürt kadın	2,3409	122.648
Türk eşcinsel (lezbiyen) kadın	2,0909	125.364
50 yaşında Kürt kadın	2,0909	124.266
Türk eşcinsel (gey) erkek	1,8591	117.553
Kürt eşcinsel (gey) erkek	1,8636	109.359
Kürt eşcinsel (lezbiyen) kadın	1,7727	106.552

Tablo 5: Bağımlı Örneklem t testi - İş Arkadaşı

Kategori	Ort. (SS)	Fark	<i>t</i>	<i>p</i>
Türk erkek	4,20 (,99)	1,70	1,7028	<,001
30 yaşında Kürt erkek	2,49 (1,10)			
Kürt kadın	2,78 (1,21)	-,922	-8,702	<,001
Türk kadın	3,70 (1,05)			
50 yaşında Kürt kadın	2,41 (1,23)	-,17	-1,623	,106
Kürt erkek	2,58 (1,09)			
Türk eşcinsel (lezbiyen) kadın	2,52 (1,26)	,23	2,058	,041
Türk eşcinsel (gey) erkek	2,29 (1,24)			
50 yaşında Türk erkek	3,55 (1,20)	-,47	-4,703	<,001
30 yaşında Türk erkek	4,02 (1,01)			
30 yaşında Kürt kadın	2,81 (1,21)	,39	3,496	<,001
50 yaşında Kürt erkek	2,42 (1,15)			
Kürt eşcinsel (gey) erkek	2,10 (1,24)	-,04	-,427	,670
Kürt eşcinsel (lezbiyen) kadın	2,14 (1,15)			
30 yaşında Türk kadın	3,98 (1,04232)	,85	8,137	<,001

Kategori	Ort. (SS)	Fark	<i>t</i>	<i>p</i>
Türk erkek	4,20 (.99)	1,70	1,7028	<,001
30 yaşında Kürt erkek	2,49 (1,10)			
50 yaşında Türk kadın	3,12 (1,15)			

Tablo 6: Bağımlı Örneklem t testi - Yönetici

Kategori	Ort. (SS)	Fark	<i>t</i>	<i>p</i>
Türk erkek	4,44 (.93)	2,08	19,683	<,001
30 yaşında Kürt erkek	2,35 (1,19)			
Kürt kadın	2,34 (1,23)	-,42	-3,646	<,001
Türk kadın	2,76 (1,22)			
50 yaşında Kürt kadın	2,09 (1,25)	-,35	-3,190	,002
Kürt erkek	2,45 (1,21)			
Türk eşcinsel (lezbiyen) kadın	2,09 (1,24)	,22	2,067	,040
Türk eşcinsel (gey) erkek	1,86 (1,09)			
50 yaşında Türk erkek	3,55 (1,20)	,06	,696	,487
30 yaşında Türk erkek	4,05 (.96)			
30 yaşında Kürt kadın	2,34 (1,22)	-,09	-,837	,404
50 yaşında Kürt erkek	2,43 (1,24)			
Kürt eşcinsel (gey) erkek	1,85 (1,17)	,08	,827	,409
Kürt eşcinsel (lezbiyen) kadın	1,77 (1,06)			
30 yaşında Türk kadın	3,34 (1,17)	,61	5,526	<,001
50 yaşında Türk kadın	2,74 (1,17)			

5. Sonuç ve Tartışma

Son yıllardaki araştırmalar, kimlik, davranış ve tutumları anlamlandırmak için kesişimsellik yaklaşımına dikkat çekmektedirler (Shields, 2008). Türkiye’de ise kesişimsellikle ilgili yapılan

birkaç çalışma daha çok kuramsal boyutta kalarak, kesişimselliği belli sosyal paradigmaları açıklamak için kullanmışlardır (Benli ve Kulakaç, 2021; Keskin, 2022). Alanyazındaki bu kısıttan hareketle, betimleyici yaklaşımla yapılandırdığımız çalışmamızda, bireylerin, cinsiyet, etnik köken, yaş ve cinsel yönelimlerinin kesişimlerinin iş arkadaşı ve yönetici olarak tercih edilme konusunda nasıl farklılaştığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bulgular, genel olarak etnik köken paralelinde Türklerin hem iş arkadaşı hem de yönetici olarak seçilme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Etnik kökene eklenen cinsel yönelimin cinsiyetle birlikte hareket edip yönetici ve iş arkadaşı olarak tercih edilme konusunda farklılıklar yaratabileceği bulgusuna ulaştık. Örneğin, Türklük söz konusu olduğunda lezbiyen kadın gey erkeğe göre iş arkadaşı ve yönetici olarak daha fazla tercih edilebilecekken Kürtlük söz konusu olduğunda lezbiyen kadın ve gey erkek olmak arasında bir fark yoktur. Benzer tablo yaşta da ortaya çıkmaktadır. Bunun altında yatan nedenlerden biri etnik kökenin öncelikli olarak gelmesi dolayısıyla da Kürt olduktan sonra lezbiyen kadın ya da gey erkek olmasının fark etmiyor olmasıdır. Yaş bağlamında bakıldığında da etnik kökenden ve cinsiyetten bağımsız olarak iş arkadaşı tercihi farkını genç olmanın yarattığı görülmektedir. Yönetici tercihinde ise cinsiyet (yani erkek olması) anlamlı farka sebep olmaktadır.

Kesişimsellik yaklaşımının örgüt içindeki ilişkilere yansıdığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Araştırmamızın olası limitleri içinde örneklemin ağırlıklı kadınlardan ve etnik kökenini Türk olarak tanımlayanlardan oluşması sayılabilir. Örneklem üniversite öğrencilerinden oluşmuş olsa da, öğrencilerin en geç birkaç sene içinde işgücüne katılacakları öngörüsünden hareketle, farklı kesişimselliklerin Türkiye’de yönetici ve lider olarak daha az tercih edilebileceği bulgusuna varılabilmektedir. Sonraki çalışmalarda, kesişimselliğin çalışma hayatındaki ayrımcılık ve önyargılara yansımaları ve bunların önüne geçmek için atılabilecek olası kurumsal adımlar incelenmelidir. İlgili sosyal ve örgütsel psikoloji alanyazınında ise kesişimsellikten hareketle, farklı etnik gruplarla ve eşcinsel bireylerle olan temasın, çalışma yaşamındaki ilişkilere; önyargı ve ayrımcılık gibi gruplar arası tutum ve davranışlara yansımaları araştırmacılarca incelenmelidir.

Kaynakça

- Allport, F. H. (1954). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61(5), 281.
- Aytaç, S. E., & Çarkoğlu, A. (2019). Ethnicity and religiosity-based prejudice in Turkey: Evidence from a survey experiment. *International Political Science Review*, 40(1), 58-72.

- Bagci, S. C., & Çelebi, E. (2017). Cross-group friendships and outgroup attitudes among Turkish–Kurdish ethnic groups: Does perceived interethnic conflict moderate the friendship-attitude link? *Journal of Applied Social Psychology, 47*(2), 59-73.
- Benli, C. K., & Kulakaç, Ö. Bir paradigma olarak kesişimsellik teorisi ve hemşirelik. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi, 6*(2), 211-234.
- Bertrand, M., & Duflo, E. (2017). Field experiments on discrimination. *Handbook of Economic Field Experiments, 1*, 309-393.
- Boyacıoğlu, N. E., Dinç, H., & Özcan, N. K. (2018). Lezbiyen, gay, biseksüel, transseksüel ve interseks adolesanlar. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 9*, 13– 16.
- Chappell, N. L., & Havens, B. (1980). Old and female: Testing the double jeopardy hypothesis. *The Sociological Quarterly, 21*(2), 157–171.
- Clausell, E., & Fiske, S. T. (2005). When do subgroup parts add up to the stereotypic whole? Mixed stereotype content for gay male subgroups explains overall ratings. *Social Cognition, 23*(2), 161-181.
- Cole, E. R. (2009). Intersectionality and research in psychology. *American Psychologist, 64*(3), 170–180.
- Crenshaw, K. W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum, 139–167*.
- Cuddy, A. J., Norton, M. I., & Fiske, S. T. (2005). This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype. *Journal of Social Issues, 61*(2), 267-285.
- Eckes, T. (2002). Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype content model. *Sex Roles, 47*, 99–114.
- Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology, 30*(3), 299–322.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 878–902.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences, 11*(2), 77–83.

- Gillen, H. G. (2014). *Male-Female workplace friendships: Third party coworkers' perceptions of and behavior toward organizational peers in cross-sex workplace friendships* (Unpublished Doctoral Dissertation), West Virginia University, Virginia.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 575–604.
- Hinton, D. P. R. (2000). *Stereotypes, cognition and culture* (1st ed.). Psychology Press.
- Katz, D., & Braly, K. (1933). Racial stereotypes of one hundred college students. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28(3), 280–290.
- Keskin, Ü. (2022). A research on the study of feminization of the teaching profession in the context of social justice leadership and maturity theory. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(1), 25–39.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616.
- Konda (2011). Kürt Meselesi'nde Algı ve Beklentiler Araştırması. *İletişim Yayınları*.
- Levin, S., Sinclair, S., Veniegas, R. C., & Taylor, P. L. (2002). Perceived discrimination in the context of multiple group memberships. *Psychological Science*, 13(6), 557–560.
- Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology*, 51, 93–120.
- Marcus, J., & Sabuncu, N. (2016). “Old oxen cannot plow”: Stereotype themes of older adults in Turkish folklore. *The Gerontologist*, 56(6), 1007-1022.
- Mizrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Nelson, N. L., & Probst, T. M. (2004). Multiple minority individuals: Multiplying the risk of workplace harassment and discrimination. In J. L. Chin (Ed.), *The psychology of prejudice and discrimination: Ethnicity and multiracial identity* (pp. 193–217, Vol. 2). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Neumark, D., Burn, I., & Button, P. (2019). Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment. *Journal of Political Economy*, 127(2), 922–970.
- Özatalay, C., & Doğuç, S. (2018). Türkiye’de ayrımcılık algısı, türleri failleri boyutları. *Eşit Haklar İçin İzleme Derneği*.
<https://www.esihaklar.org/wpcontent/uploads/2019/03/Tu%cc%88rkiye%e2,80>

- Sakallı, N., Türkoğlu Demirel, B., & Kuzlak, A. (2018). How are women and men perceived? Structure of gender stereotypes in contemporary Turkey. *Nesne, 13*(6), 309-336.
- Settles, I. H., & Buchanan, N. T. (2014). Multiple groups, multiple identities, and intersectionality. In V. Benet-Martínez & Y.-Y. Hong (Eds.), *The Oxford handbook of multicultural identity* (pp. 160–180). Oxford University Press.
- Shields, S. A. (2008). Gender: An intersectionality perspective. *Sex Roles, 59*(5), 301-311.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- Strinić, A., Carlsson, M., & Agerström, J. (2020). Multiple-group membership: warmth and competence perceptions in the workplace. *Journal of Business and Psychology, 36*(5), 903-920.

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ (EMPLOYEE VOICE) YARARLI MI ZARARLI MI? İŞE BAĞLANMA VE İŞ PERFORMANSI AÇISINDAN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

Öğr. Gör. İfakat ATAK

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, fmuslu@cumhuriyet.edu.tr

Arş. Gör. Tugay ÜLKÜ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, tugay.ulku@gop.edu.tr

Prof. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, sema.polatci@gop.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışan sesliliğinin işe bağlanma ve iş performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve çalışan sesliliğinin iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanma düzeyinin aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla ülkemizdeki hizmet sektörü çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilmesinde Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan Process Macro eklentisinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda işe bağlanmanın çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin pozitif, yıkıcı sesliliğin negatif aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sesliliği, İşe Bağlanma, İş Performansı

1. Giriş

Örgütsel başarı için insan kaynağının anahtar bir role sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu kaynaktan yararlanmak için dikkat edilmesi gereken konulardan birisi çalışan sesliliğidir. Örgütler için değişik seviyelerde bulunan her çalışanın sesi önemlidir. İnsan kaynağı ile ilgili bir diğer önemli nokta, çalışanların işe nasıl bağlanacaklarıdır. Çalışanların işe bağlanmasının sağlanması, birçok olumlu sonuçla beraber performansın iyileştirilip artırılması açısından önem arz etmektedir.

Bu noktalardan hareketle, çalışan sesliliğinin işe bağlanma ve iş performansı gibi iş tutum ve davranışları ile etkileşimini görgül olarak tespit ederek ne kadar önemli olduğu konusunda örgütlerde farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Bu çalışma, sesi bir iş kaynağı olarak benimsemenin, çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceğini kavramsallaştırarak iş performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Böylelikle çalışan sesliliği yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Çalışan sesliliği kavramına yönelik Türkiye örnekleminde yapılan araştırmalar kapsamında bir meta-analiz çalışması yapan Ataç'a (2020) göre, kavramın daha çok bir sonuç değişkeni olarak konumlandırıldığı görülmüştür. Bu nedenle ilgili yazında, çalışan sesliliğinin hangi bireysel ve örgütsel çıktılarla ne düzeyde etkileşimde olduğunun net olarak ortaya çıkarılması noktasında boşluk olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ile yerli yazındaki bu boşluğu doldurmaya katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Çalışan Sesliliği (Employee Voice)

Örgütsel davranış alanında, çalışan sesliliği bir algı ve tutumdan ziyade bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır (Ng ve Feldman, 2012). Yazında kavramın Hirschman'ın (1970) *Exit, Voice, and Loyalty* modeline dayandırıldığı görülmektedir. Hirschman, istenmeyen bir durumu değiştirmek amacıyla yönetime yönelik bireysel veya toplu girişimler şeklinde ifade ettiği çalışan sesine odaklanmaktadır (De Azevedo vd., 2021). Dyne ve LePine ses davranışının tanımını işlerin yapılış şeklinin iyileştirilmesi amacı ile yapıcı bir meydan okuma şeklinde netleştirerek bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Ses ile ilgili yazın ağırlıklı olarak, onu olumlu ve amaçlanan davranış olarak konumlandırmaktadır (Çiftçi ve Gürer, 2019: 25). Mynes ve Podsakoff'a (2014) göre bu durumun nedenlerinden biri, farklı ses davranışlarından sadece biri için geçerli bir ölçüm aracının bulunmasıdır. Bu durumdan yola çıkan araştırmacılar, olumsuz bir ses davranışını kapsayacak şekilde kavramı genişletmişlerdir. Maynes ve Podsakoff (2014) *destekleyici (supportive)*, *yapıcı (constructive)*, *savunmacı (defensive)* ve *yıkıcı (destructive)* ses olmak üzere 4 boyutlu bir çerçeve sunmuşlardır. *Destekleyici ses*; işle ilgili değerli konularda gönüllü bir desteğin ifadesi veya haksız eleştiriler karşısında savunmacı bir konuşmadır. *Yapıcı ses* örgütsel değişime yönelik olan işle ilgili bilgi ve fikirlerin; *savunmacı ses* önerilen değişikliklerin haklı olduğu veya değişiklik yapılmasının gerekli olduğu durumlarda dahi muhalif bir sesin; *yıkıcı ses* işle ilgili çeşitli konularda eleştirel ve küçümseyici görüşlerin gönüllü olarak ifade edilmesidir. Nihayetinde farklı ses davranışlarını ifade eden bu boyutlardan ilk ikisi teşvik edici (promotive)-olumlu anlamda bir sesi, son iki boyut ise engelleyici (prohibitive) -olumsuz anlamda bir sesi ifade etmektedir.

2.2. Çalışan Sesliliği ve İşe Bağlanma

Kahn (1990) tarafından yazına kazandırılan bağlanma kavramının özünde, bireylerin iş rollerine bağlılığı söz konusudur. Kahn'a göre bağlı çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işe vererek rol performanslarına yatırım yapmaktadır (Kahn, 1990). Schaufeli ve arkadaşlarına (2002) göre işe bağlanma olumlu, tatmin edici ve işle ilgili bilişsel bir durum olarak ele alınmakta ve *dinçlik*, *adanma* ve *yoğunlaşma* şeklinde çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.

Kavram, hem bireysel hem örgütsel performansla ilgili olduğu için yazında güncelliğini korumaktadır (Ge, 2020:1). Bu araştırmada, işe bağlanmayı etkileme potansiyeli açısından çalışan sosliliği kavramı ele alınmıştır. Çalışanlar görüşlerini dile getirme fırsatına sahip olduklarında bu durum onların işe bağlanmalarını artıracaktır (Ge, 2020:2).

Çalışan sosliliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar yazında mevcut olmakla birlikte daha çok pozitif ses çıkartma davranışı açısından incelendiği görölmüştür. Bu bağlamda Cheng ve diğerleri (2012), Ge (2020) ve Yeşilkuş (2022)'un yapmış oldukları araştırmalarda pozitif çalışan sosliliğinin işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kwon ve diğerleri (2016) tarafından yapılan kavramsal araştırmada, iş talepleri – kaynakları modeline dayanılarak, özellikle karar alma süreçlerine katılma fırsatı olarak algılanan pozitif ses uygulamalarının işe bağlanma için önemli bir öncül olduğu vurgulanmıştır.

Ses davranışı, örgüte fayda sağlamakla birlikte çalışanlar için risk ve maliyet içermektedir (Hsiung, 2012). Aktaş ve Şimşek (2012) işgörenlerin sessizlik davranışının iş tatmin düzeylerini azaltırken, duygusal tükenmişliklerini artırdığı bulgusunu ortaya koymuşlardır. Pirzada ve diğerleri (2020) yaptıkları araştırmada işgören sessizliğinin işe bağlanma üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Wang vd., (2020) ile Shah ve diğerleri (2021) çalışan sessizliği ve işe bağlanma arasında negatif etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir. Nafei (2016) ise örgütsel sessizliğin çalışanların işe bağlanmasını negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Jha ve diğerleri (2019), çalışan sesinin bağlanma ve verimlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya göre çalışanlar seslerini duyurma fırsatı algıladıklarında, işe bağlanma ve örgütsel verimlilikleri pozitif yönde etkilenmektedir. Yazında sesin farklı türlerinin işe bağlanma üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. İşe bağlanma üzerinde farklı ses türlerinin etkilerinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Yazın taramasında çalışan sosliliğinin olumlu türlerinin işe bağlanma üzerindeki etkisinin olumlu (Cheng vd., 2012; Ge, 2020; Jha vd., 2019), olumsuz türlerinin çalışan sessizliği gibi işe bağlanma üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu (Pirzada vd., 2020; Wang vd., 2020) görölmüştür. Yapılan bu çalışmalardan ve elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak çalışan sosliliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışan sosliliğinin işe bağlanma üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Destekleyici ve yapıcı ses işe bağlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Savunmacı ve yıkıcı ses işe bağlanmayı negatif yönde etkilemektedir.

2.3. Çalışan Sessizliği ve İş Performansı

İş performansı örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir (Jackson ve Frame, 2018; Darvishmotevali ve Ali, 2020). Genel olarak iş performansı çalışanın yaptığı işin niceliğini ve kalitesini ifade etmekte ve farklı türdeki davranışları içermektedir (Jackson ve Frame, 2018: 2). Borman ve Motowidlo (1997) iş performansını, görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Buna göre *görev performansı*, çalışanların mal veya hizmet üretimine yönelik gerçekleştirdiği teknik faaliyetleri; *bağlamsal performans*, örgütsel ve sosyal bağlamı destekleyerek örgütsel etkinliği artıran ve görev performansının dışında kalan davranışları ifade etmektedir.

Ng ve Feldman'ın (2012) kaynakların korunması teorisine dayanarak yaptıkları meta-analize göre, pozitif çalışan sessizliğinin, çalışanların ek kaynak biriktirmesine yardımcı olduğu için rol performansını artıracaklarını ileri sürmektedir. Çalışan sessizliğinin rol performansı, yaratıcılık ve yeni fikirlerin uygulanması ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yazında çalışan sessizliğinin iş performansı üzerine etkisini inceleyen çalışmalar pozitif ses açısından ele alınmıştır. Pozitif çalışan sessizliğinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Çankır ve Çelik, 2018; Çiftçi ve Gürer, 2019; Tayfun ve Çatır, 2013; Kim vd., 2010). Diğer yandan çalışan sessizliğinin de örgütsel ve bireysel performans üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabileceğini belirten araştırmalar mevcuttur (Alparslan ve Kayalar, 2012; Aktaş ve Şimşek, 2014; Yao vd., 2022; Akçin vd., 2017).

Yazın taramasında sesin farklı türlerinin iş performansı üzerindeki etkilerinin birlikte incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Ng ve Feldman (2012), Çankır ve Çelik (2018) tarafından yapılan çalışmalarda pozitif anlamdaki sesin iş performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Yao, Xiang ve Shen, (2022) ile Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından yapılan çalışmalarda ise sessizliğin iş performansı üzerindeki olumsuz etkileri tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalardan ve elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak çalışan sessizliğinin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Çalışan sessizliğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Destekleyici ve yapıcı ses iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Savunmacı ve yıkıcı ses iş performansını negatif yönde etkilemektedir.

2.4. Aracı Değişken Olarak İşe Bağlanma

İşe bağlanmanın birçok olumlu çıktıyla önemli bir bağlantısının olduğu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Christian vd., 2011; Harter vd., 2002). Bu nedenle örgütler ve yöneticileri için, çalışanların işe bağlanmasının nasıl sağlanacağı sorusu gündeme gelmektedir (Liv d., 2021: 683).

İş Talepleri-Kaynakları modeline göre geri bildirim, sosyal destek ve *çalışanların karar verme sürecine katılmalarını* içeren iş kaynakları, çalışanların işe bağlanmasını teşvik etmektedir. (Schaufeli vd., 2009). Çalışanların karar alma sürecine katılmaları onların işe bağlanmalarını artıracaktır (Ge, 2020). Bu tarz çalışma ortamlarında işin başarıyla yapılması ve iş hedeflerine ulaşılması muhtemel olarak görülmektedir (Schaufeli vd., 2009). Kwon ve diğerleri (2016) iş talepleri-kaynakları modelinin ilkelerine göre, çalışan sesinin bir iş kaynağı olarak görülmesi durumunda işe bağlanmayı yaratan önemli bir öncül işlevi göreceğini ileri sürmüşlerdir. Çalışan sesini iş kaynağı olarak benimsemenin çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceği düşünülmektedir. İşe bağlanmadaki artışların iş performansına aracılık edebileceği düşünülmektedir. Değişkenlerle ilgili yazındaki boşluk ve bu üç değişkenin daha önce birlikte çalışılmamış olması araştırmayı özgün kılmaktadır.

H₃: Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{3a}: Destekleyici ve yapıcı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma pozitif aracılık rolü üstlenmektedir.

H_{3b}: Savunmacı ve yıkıcı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma negatif aracılık rolü üstlenmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, ülkemizde hizmet sektöründe aktif bir şekilde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle katılımcılara ulaşılmıştır. Toplam katılımcı sayısı 173'tür. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen ($N \geq 104 + m$; $m = \text{bağımsız değişken sayısı}$) örneklem büyüklüğü sayısını sağlanmaktadır. Katılımcıların % 53.8'i kadın ($N=93$), % 46.2'si erkek ($N=80$) ve % 66.5'i evlidir ($N=115$). Katılımcıların yaşları 18 ile 56 arasında değişmekte olup, yaş ortalamaları 34.3'tür. Katılımcıların mesleki deneyim ve kurumdaki çalışma süreleri açısından en yoğun olduğu grup ise % 34.1 ve % 41.6 ile 5 yıl ve daha az deneyimi olan kişilerden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda çalışan sesliliği, işe bağlanma ve iş performansı ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların, ölçeklerdeki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert derecelemesi kullanılmıştır.

Çalışan Sesliliği Ölçeği: Katılımcıların ses davranışı düzeyleri, Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen 20 ifadeli ve 4 boyutlu Çalışan Sesliliği ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Ünler, Çalışkan ve Durmaz (2015) tarafından yapılmıştır.

İşe Bağlanma Ölçeği: Katılımcıların işe bağlanma düzeyleri, Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen İşe Bağlanma ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçek 17 ifadeli ve 3 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmıştır.

İş Performansı Ölçeği: Katılımcıların iş performansı düzeyleri, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen 25 ifadeli 2 boyutlu İş Performansı ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçek, ulusal yazındaki çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Polatçı, 2014; Ünlü ve Yürür, 2011).

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırma kapsamında, verilerin analizlere hazırlanması amacıyla öncelikle kayıp değerler olup olmadığına bakılmıştır. 173 katılımcı için gerçekleştirilen kodlamalarda kayıp değer olmadığı tespit edilmiştir. Bir sonraki aşamada uç değerler olup olmadığına bakılmış ve z score puanlarının ± 4 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar uç değer bulunmadığına işaret etmektedir.

Hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçmeden önce normal dağılım varsayımı ele alınmıştır. Çalışan sosliliği (-,474, -,737), işe bağlanma (-,569, ,285) ve iş performansı (,313, 2,098) için gerçekleştirilen normallik testlerinde her değişken için basıklık ve çarpıklık değerleri ± 3 değerleri arasında olduğundan (Kline, 2019) verinin normal dağılım gösterdiğini varsaymak mümkündür. Son olarak çoklu doğrusallık problemine yönelik yapılan analizlerde Tolerance ve VIF değerlerinin sırasıyla 0.1'den büyük ve 10'dan küçük oldukları tespit edildiğinden, değişkenler açısından çoklu doğrusallık probleminin olmadığını varsaymak mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunun test edilmesi amacıyla her bir ölçek için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Analizler SPSS ve AMOS yazılım programları ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre çalışan sosliliği ve işe bağlanma değişkenlerinde madde yüklerinin .5'in üzerinde olduğu görülmüş ve gerekli modifikasyonların uygulanması neticesinde istenen uyum iyiliği değerleri sağlanmıştır. İş performansı değişkeni için ise 4, 6, 11 ve 12 numaralı ifadeler düşük faktör yükleri nedeniyle çalışmadan çıkartılmıştır. İş performansı ölçeği için aynı şekilde modifikasyonlar uygulanmış ve istenen uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre çalışan sosliliği 4 boyutlu, işe bağlanma 3 boyutlu ve iş performansı 2 boyutlu ölçek yapısını korumuştur. Uyum iyiliği değerleri ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İyileştirme Sonrası Değerler							
	Cmin/df	CFI	GFI	RMR	IFI	RMSEA	NFI	Cronbach Alpha
Çalışan Sessliliği	1,836	,945	,857	,058	,945	,07	,887	,80
İşe Bağlanma	2,16	,92	,869	,047	,922	,082	,863	,91
İş Performansı	1,711	,903	,862	,048	,905	,064	,798	,88
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 3	≥ ,90	≥ ,85	≤ 0,1	≥ ,90	≤ 0,08	≥ ,90	≥ 0,70
Mükemmel Uyum	≤ 2	≥ ,95	≥ ,95	≤ 0,05	≥ ,95	≤ 0,05	≥ ,95	

* NFI değerinin kabul edilebilir uyum göstermemesi örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı ile açıklanmaktadır.

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016; Meydan ve Şeşen, 2011; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008

Tablo 1’de görüldüğü üzere ölçekler için uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu, ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının 0,7’den büyük olduğu görülmektedir.

4. Bulgular

4.1. Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit etmek gerekmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon katsayıları ölçülmüş, değişkenlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	2	3	4	5	6	7
1. Çalışan Sessliliği	3,056	,454	,546**	,587**	,656**	,373**	,240**	,364**
2. Destekleyici Sesslilik	4,093	,690		,494**	,085	-,227**	,459**	,591**
3. Yapıcı Sesslilik	3,886	,801			,010	-,107	,499**	,537**
4. Savunmacı Sesslilik	2,598	1,028				,123	-,034	,050
5. Yıkıcı Sesslilik	1,647	,794					-,309**	-,287**
6. İşe Bağlanma	4,091	,602						,661**
7. İş Performansı	4,374	,445						

**p<0,1

Korelasyon analizine göre çalışan sessliliğinin işe bağlanma ($r=,24$) ile düşük düzeyde ve pozitif; iş performansı ($r=,661$) ile yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çalışan sessliliğinin alt boyutları açısından ise hem destekleyici sesslilik hem yapıcı sesslilik, işe bağlanma ($r=,469$ ve $r=,499$) ve iş performansı ($r=,591$ ve $r=,537$) ile orta düzeyde ve pozitif bir ilişki sergilemektedir. Savunmacı sesslilik alt boyutu işe bağlanma ve iş performansı ile anlamlı düzeyde bir ilişki göstermemektedir. Yıkıcı sesslilik alt boyutu ise işe bağlanma ($r=-,309$) ve iş performansı ($r=-,287$) ile düşük düzeyde negatif bir ilişki sergilemektedir.

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla çalışan selsliliği ile işe bağlanma arasındaki etkileşim alt boyutlarıyla birlikte her biri ayrı ayrı doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Çalışan Selsliliği ve Alt Boyutlarının İşe Bağlanma Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Çalışan Selsliliği	İşe Bağlanma	,058	,318	,001
-Destekleyici Selslilik	İşe Bağlanma	,211	,400	,000
-Yapıcı Selslilik	İşe Bağlanma	,249	,375	,000
-Savunmacı Selslilik	İşe Bağlanma	,001	-,020	,654
-Yıkıcı Selslilik	İşe Bağlanma	,095	-,234	,000

Tablo 3'te görüldüğü üzere çalışan selsliliğinin işe bağlanmayı anlamlı şekilde açıklama oranı R²=.058'dir. Çalışan selsliliğindeki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde .318'lik bir değişim yaratmaktadır. Alt boyutları açısından destekleyici ve yapıcı selslilik anlamlı şekilde işe bağlanmayı açıklamaktadır. İki alt boyutun işe bağlanmayı açıklama oranları sırasıyla R²=.211 ve R²=.249'tur. Yine bu iki değişkendeki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde sırasıyla .4 ve .375'lik etki yaratmaktadır.

Alt boyutlardan savunmacı selslilik işe bağlanmayı anlamlı şekilde etkilememektedir. Yıkıcı selslilik, işe bağlanmayı anlamlı derecede ve negatif R²=.095 düzeyinde açıklarken, yıkıcı selslilikteki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde -.234'lük etki yaratmaktadır. İlk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre **H₁** ve **H_{1a}** desteklenirken, **H_{1b}** savunmacı selsliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir.

Çalışmanın bir sonraki hipotezini test edebilmek amacıyla çalışan selsliliği ve alt boyutları sırasıyla iş performansı değişkenine yönelik olarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Çalışan Selsliliği ve Alt Boyutlarının İş Performansı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Çalışan Selsliliği	İş Performansı	,133	,357	,000
-Destekleyici Selslilik	İş Performansı	,349	,381	,000
-Yapıcı Selslilik	İş Performansı	,289	,299	,000
-Savunmacı Selslilik	İş Performansı	,003	,022	,511
-Yıkıcı Selslilik	İş Performansı	,083	-,161	,000

Tablo 4'te görüldüğü üzere çalışan selsliliğinin iş performansını anlamlı şekilde açıklama oranı R²=.133'tür. Çalışan selsliliğindeki bir birimlik değişim iş performansı üzerinde .357'lik bir değişim yaratmaktadır. Alt boyutları açısından ise destekleyici ve yapıcı selslilik anlamlı şekilde iş performansını açıklamaktadır. Bu iki alt boyutun iş performansını açıklama oranları sırasıyla R²=.349

ve $R^2=.289$ 'tur. Yine bu iki değişkendeki bir birimlik değişim iş performansı üzerinde sırasıyla .381 ve .299'luk etki yaratmaktadır.

Alt boyutlardan savunmacı seslilik iş performansını anlamlı şekilde etkilememektedir. Yıkıcı seslilik ise iş performansını anlamlı derecede ve negatif $R^2=.083$ düzeyinde açıklarken, yıkıcı seslilikteki bir birimlik değişim iş performansı üzerinde -.161'lik etki yaratmaktadır. İkinci hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre **H₂** ve **H_{2a}** desteklenirken, **H_{2b}** savunmacı sesliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir.

4.3. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın üçüncü ve son hipotezinin test edilmesi amacıyla çalışan sesliliğinin ve alt boyutlarından destekleyici, yapıcı ve yıkıcı sesliliğin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.1 SPSS eklentisinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

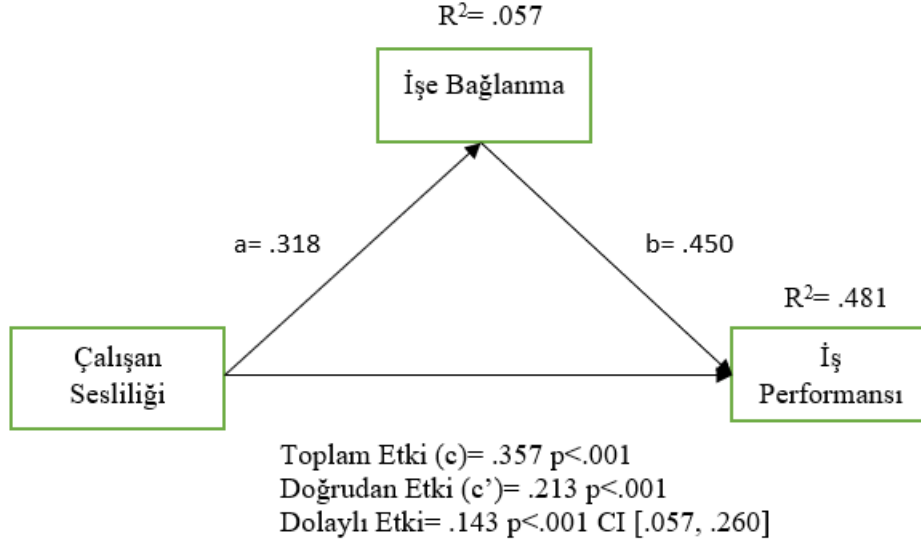
Tablo 5: Aracılık Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Sonuç Değişkenleri						
	İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)			
Tahmin Değişkenleri	Yol	p	S.H.	Yol	p	S.H.	
Çalışan Sesliliği (X)	a	.318***	.09	c'	.213***	.08	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.45***	.04	
Sabit	İm	3.1196***	.303	İv	1.877***	.212	
		R ² =.57			R ² =.481		
		F (1, 171)=10.457; p<.001			F (2, 170)=78.991; p<.001		

*** p < .001

Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık etkisi olup olmadığına yönelik Tablo 5'deki sonuçlar değerlendirildiğinde işe bağlanmanın çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir (b=.143, %95 CI, [.057, .260]). Bu sonuçlar ışığında **H₃** hipotezi desteklenmiştir. Aracılık analizi etki değerlerine ilişkin model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: İşe Bağlanma Aracılık Etkisi Modeli



Not: Modeldeki katsayılar standardize edilmemiş beta katsayılarıdır. R^2 değerleri etki büyüklüğünü göstermektedir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında çalışan sessliliğinin alt boyutlarından destekleyici, yapıcı ve yıkıcı sessliliğin bağımsız değişken olduğu durumlarda, işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

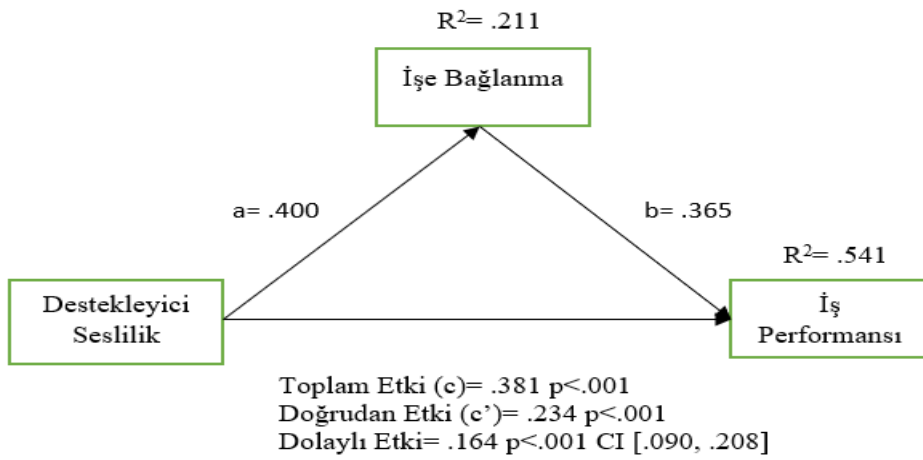
Tablo 6: Destekleyici, Yapıcı ve Yıkıcı Sessliliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü

Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Destekleyici Sesslilik (X)	a	.400***	.059	c'	.234***	.037	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.365***	.043	
Sabit	\hat{M}	2.4523***	.324	\hat{Y}	1.9172***	.175	
			$R^2 = .211$				$R^2 = .541$
			F (1, 171) = 45.747; p < .001				F (2, 170) = 100.3996; p < .001
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Yapıcı Sesslilik (X)	a	.374***	.049	c'	.153***	.035	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.387***	.046	
Sabit	\hat{M}	2.6355***	.197	\hat{Y}	2.1919***	.172	
			$R^2 = .248$				$R^2 = .494$
			F (1, 171) = 56.5613; p < .001				F (2, 170) = 83.0801; p < .001
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Yıkıcı Sesslilik (X)	a	-.241***	.053	c'	-.057	.033	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.463***	.046	
Sabit	\hat{M}	4.5017***	.098	\hat{Y}	2.5828***	.217	
			$R^2 = .108$				$R^2 = .434$
			F (1, 167) = 20.3552; p < .001				F (2, 166) = 63.8338; p < .001

*** p < .001

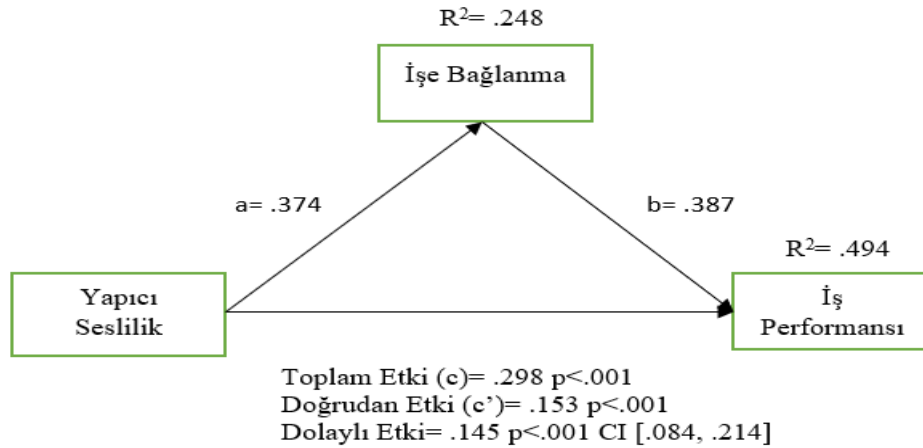
Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu farklı modellerde işe bağlanma iş performansı üzerinde aracı etki göstermektedir. Destekleyici sesliliğin olduğu 2. modelde işe bağlanma ($b=.164$, %95 CI, [.090, .208]) değerleri için; yapıcı sesliliğin olduğu 3. modelde ise işe bağlanma ($b=.145$, %95 CI, [.084, .214]) değerleri için pozitif aracılık etkisi göstermektedir. Bu sonuçlar H_{3a} hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Öte yandan yıkıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu 4. modelde işe bağlanmanın negatif aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b=-.111$, %95 CI, [-.187, -.054]). Bu sonuçlar ışığında, yıkıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın negatif aracılık etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Anlamlı modellere ait görseller aşağıda verilmiştir.

Şekil 2: Destekleyici Seslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli



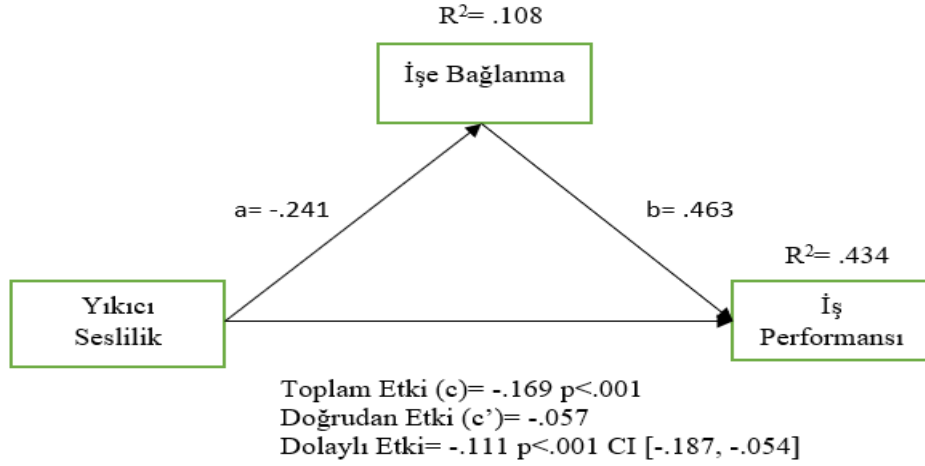
Not: Modeldeki katsayılar standardize edilmemiş beta katsayılarıdır. R^2 değerleri etki büyüklüğünü göstermektedir.

Şekil 3: Yapıcı Seslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli



Not: Modeldeki katsayılar standardize edilmemiş beta katsayılarıdır. R^2 değerleri etki büyüklüğünü göstermektedir.

Şekil 4: Yıkıcı Seslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli



Not: Modeldeki katsayılar standardize edilmemiş beta katsayılarıdır. R² değerleri etki büyüklüğünü göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma kapsamında, çalışan sesliliğinin işe bağlanma ve iş performansı gibi iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca bu araştırma, sesi bir iş kaynağı olarak benimsemenin çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceğini kavramsallaştırarak iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla hizmet sektörü çalışanlarından veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla çalışan sesliliği ile işe bağlanma arasındaki etkileşim alt boyutlarıyla birlikte her biri ayrı ayrı doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. İlk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre çalışmanın **H₁** ve **H_{1a}** hipotezleri desteklenirken, **H_{1b}** hipotezi savunmacı sesliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir. Çalışmanın bir sonraki hipotezini test edebilmek amacıyla çalışan sesliliği ve alt boyutları sırasıyla iş performansı değişkenine yönelik olarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre **H₂** ve **H_{2a}** desteklenirken, **H_{2b}** savunmacı sesliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir. Pozitif çalışan sesliliğinin işe bağlanma ve iş performansını pozitif yönde etkilediğine dair elde edilen sonuçlar yazında yer alan inceleme ve araştırmalarla genel anlamda paralellik göstermektedir (Cheng vd., 2012; Ge, 2020; Ng ve Feldman, 2012).

Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, diğer bir deyişle işe bağlanmanın çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu farklı modellerde de, işe bağlanma iş performansı üzerinde aracı etki göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın **H₃** ve **H_{3a}** hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca yıkıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın negatif aracılık etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç yazında

daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle önemli bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, pozitif çalışan sesliliğinin yalnızca çalışanların işe bağlanmasını olumlu şekilde teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda iş performansını desteklediğine dair ek kanıtlar sunmaktadır. Aynı zamanda çalışan sesliliğinin ve alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü olduğu bulgusu elde edilmiştir. Çalışmanın bir diğer katkısı sesin bir iş kaynağı olarak kabul edilmesini kavramsallaştırarak, çalışanın işe bağlanmasını önemli ölçüde tahmin edebileceği bulgusudur. Bu sonuç sadece iş talepleri-kaynakları modeliyle ilgili görgül yazını zenginleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların işe bağlanmasını tetikleyen iş kaynaklarıyla ilgili yeni öncülleri de keşfetmektedir. Bu sonuçlar çalışan sesliliğinin, iş görenlerin davranışlarını etkilemede önemli bir rol oynadığını ortaya koyarak ilgili yazına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç çalışan sesliliğinin boyutları ile ilişkilidir. Pozitif çalışan sesliliği boyutları destekleyici ve yapıcı seslilik performansı olumlu yönde etkiliyor, işe bağlanmayı yükseltiyor ve işe bağlanma aracılığı ile iş performansının artmasına sebep oluyor; negatif çalışan sesliliği boyutu olan savunmacı ve yıkıcı çalışan sesliliğinde durum farklı seyretmektedir. Savunmacı çalışan sesliliği işe bağlanma ve iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir, yıkıcı ses ile pozitif boyutların tersine negatif yönde etki etmektedir.

Araştırma sonuçları ışığında yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarına, performansın ve işe bağlanmanın istenilen düzeyde olması ve artırılması için çalışan sesliliğinin göz önünde bulundurulması ve çalışanlara seslerini duyurabilecekleri ortamları sağlamaları önerilmektedir. Bu noktada en önemli faktör ise bu çalışmada ortaya konulan çalışan sesliliği boyutlarına dikkat edilmesidir. Çalışanların pozitif sese yönelmeleri teşvik edilmeli iken, negatif sesliliği de engellemek gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır. Verilerin sadece ülkemizdeki hizmet sektörü çalışanlarından toplanmış olması sonuçlarla ilgili genelleme yapma imkanı vermemektedir. Araştırma modeli farklı ve daha büyük örneklemeler üzerinde denenmelidir. Ayrıca gelecekteki çalışmalarda araştırma modeline farklı değişkenler eklenmesi önerilmektedir. Araştırma kısıtlarının azaltıldığı farklı çalışmalar, daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

Kaynakça

- Akçin, K., Erat, S., Alniaçik, Ü., and Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35-43.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2012) “Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim”, 20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 330-335, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Alparslan, A., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Cheng, J.-W., Lu, K.-M., Chang, Y.-Y., and Johnstone, S. (2012). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81-102.
- Christian, M.S., Garza, A.S., and Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64 (1), 89-136.
- Çankır, B., ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çiftçi, G. E., ve Gürer, A. (2019). Özgecilik davranışının bireysel performans üzerindeki etkisinde çalışan sosliliğinin aracı rolü. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 22-43.
- Darvishmotevali, M., and Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-10.

- De Azevedo, M. C., Schlosser, F., and McPhee, D. (2021). Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 50(2), 751-769.
- Eryılmaz, A., ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1):49-55.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goodman, S. A., and Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254- 275.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, and T. L. Hayes (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. NY: Guilford publications.
- Hirschman, A.O. (1970), Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states, Harvard University Yayınları, Cambridge.
- Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic journal of business research methods*, 6(1), 53-60.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Jackson, A. T., and Frame, M. C. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know?. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(4), 2- 14.
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., and Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*. 43 (7), 699-718.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, J., MacDuffie, J. P., and Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human relations*, 63(3), 371-394.

- Kline, R. B. (2019). Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması (S. Şen, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kwon, B., Farndale, E., and Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Li, L., Zheng, X., and Zhang, Q. (2021). Does leaders' adoption of employee voice influence employee work engagement?. *Personnel Review*, 51 (2), 683-698.
- Maynes, T. D., and Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87.
- Meydan, H., ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: a barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- Ng, T. W., and Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Oral Ataç, L. (2020). Çalışan sesliliğinin öncülleri ve sonuçları: Türkiye örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında ilgili yazının genel değerlendirmesi ve bir meta-analiz çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1739-1755.
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., and Mahar, S. A. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS*, 20(1), 9-14.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Shah, S. R., Bibi, Z., Karim, J., and Mohammad, N. (2021). The Changing Face of Employee Silence in Different Organizational Cultures affecting Job Engagement. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 4375-4388.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Ünlü, O., ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Ünler, E., Çalışkan, S., ve Durmaz, B. V. (2015). Ses veriyorum ama güvende miyim? yönetici tutumunun çalışan sesine etkisi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi 3. Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım, Tokat, 66-70.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., and Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*. 49(9), 1845-1858.
- Yao, J. H., Xiang, X. T., and Shen, L. (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-19.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., ve Korkmazıyrek, H. (2022). Psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde pozitif ses çıkartma davranışının aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 185-202.

İŞYERİNDE SURIYELİ SİĞINMACI ÇALIŞAN OLMAK: SOSYAL KİMLİK KURAMI TEMELİNDE BİR ANALİZ

Prof. Dr. Bilçin TAK MEYDAN

Uludağ Üniversitesi, btak@uludag.edu.tr ; ORCID ID: 0000-0002-1831-4281

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Uludağ Üniversitesi, zeyyatsabuncuoglu@yahoo..com

Özet

Çalışmada, ‘işyerinde Suriyeli sığınmacı statüsünde çalışmanın’ bireyin kendi kimliği ve örgüte dair algısı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışma, Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel 1981; Tajfel ve Turner, 1979 ve 2004; Turner 1991; Turner ve Reynolds, 2011; Hogg ve Terry, 2000; Hogg vd. 2004; Haslam vd. 1999, 2000 ve 2003; Reynolds vd. 2000; Oakes vd. 1994; Asforth, 1992) ve Tekli Vak’a Analizi (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Graebner, 2007; Ozcan, Han ve Graebner. 2017) yazınları üzerine inşa edilmiştir. Bu kapsamda ayırddedici (Yin, 2009; Eisenhardt,1989) bir örnek vak’a olarak, lisan düzeyinde eğitime sahip ve dış ticaret müdürlüğü pozisyonuna kadar yükselmiş Suriyeli sığınmacı beyaz yakalı bir yönetici ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bulgular, (i) işe alma sürecinde formel işveren-çalışan ilişki biçimi olarak tanımlanan süreçler yerine, ‘güvene ve seçenek yokluğuna’ dayalı informel süreçlerin meşruiyet kazandığına; (ii) Suriyeli sığınmacı çalışanların ‘Türk eşitlerine’ negatif, kendilerine ise üstün özellikler atfederek ‘pozitif bir sosyal kimlik’ inşa etme stratejisi izlediklerine; (iii) işletmelerin Suriyeli sığınmacı statüsündeki çalışanlar için kullanmak personel seçme ve işe alma, ücretleme ve rol-görev tanımları başta olmak üzere ikincil ve mevcut olana paralel pratikler benimsediğine; (iv) yetkin Suriyeli sığınmacıların dahi yukarıya doğru sosyal mobilite olanaklarının çok sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın katkı potansiyeli ve gelecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Sosyal kimlik, Suriyeli sığınmacı, tekli vak’a analizi yaklaşımı, sosyal karşılaştırma, sosyal mobilite.*

1. Giriş

Göçmen ve sığınmacı statüsündeki çalışanların yasal olmayan istihdamı ve maruz bırakıldıkları çalışma koşulları, ayrımcılık ve kapsayıcılık yazınında son yirmi yılda ağırlıklı olarak incelenmektedir. Ülkemizin coğrafik konumu gereği iç savaşlar nedeniyle yaşanan büyük göç dalgalarından en fazla etkilenen ülkeler arasında yer alması, işyeri ortamında göçmen istihdamının gerek insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve gerekse de birey algı, tutum ve davranışları açısından incelenmesini acil ve öncelikli bir sorunsal olarak ön plana çıkarmıştır. Nitekim Türkiye

çalışmalarının hem mevcut yazına kuramsal katkı yapma ve hem de uygulama bilgisi üreterek meseleyi pratisyenler açısından daha yönetilebilir hale getirme potansiyeli vadettiği açıktır.

Bu çalışmada, Sosyal Kimlik Kuramı ve bu şemsiye kuram kapsamında incelenen Sosyal Karşılaştırma ve Benlik Kategorizasyonu Kuramlarından beslenilerek aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

Araştırma sorusu 1: Suriyeli sığınmacıların kendilerine sunulan istihdam ve çalışma koşullarına dair algıları nasıl şekillenmektedir? Bu süreçte işçi-işveren ilişkileri yasal-profesyonel ilişki biçiminin dışında ve meşruiyeti tartışmalı bir zeminde tezahür ediyorsa, bu durum işletmeye ve yönetime dair algılarını nasıl etkilemektedir?

Araştırma sorusu 2: Suriyeli sığınmacı çalışanlar, mensubu oldukları 'Suriyeli sığınmacı çalışan sosyal kategorisi' ile Türk çalışanlar sosyal kategorilerini nasıl bir değerlendirme süreci kullanarak karşılaştırmakta ve bu gruplar arası sosyal karşılaştırmadan nasıl bir *pozitif sosyal kimlik* elde etmektedirler? Mensubu oldukları gruba ve karşı gruba atfettikleri özellikler nelerdir? Söz konusu sosyal karşılaştırmaya hangi kriterleri esas almaktadırlar?

Bu kapsamda sığınmacı statüsündeki çalışanlara dair bir sorunsalı, Sosyal Kimlik Kuramı kapsamında ele alıyor olması ve metodoloji bölümünde açıklandığı üzere tekli vak'a analizi yaklaşımı ile verinin ayırdedici (Yin 2004, Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Grabeiner, 2007) özellikleri olan beyaz yakalı bir Suriyeli sığınmacı ile yapılan derinlemesine mülakat yoluyla elde edilmiş olmasının çalışmanın özgün katkı potansiyelini oluşturduğu düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışma, Sosyal Kimlik Kuramı yazını ve bu yazının uzantısı kabul edilen Sosyal Karşılaştırma Kuramı ve Benlik Kategorizasyonu Kuramlarının (Tajfel 1981; Tajfel ve Turner, 1979 ve 2004; Turner 1991; Turner ve Reynolds, 2011; Hogg ve Terry, 2000; Hogg vd. 2004; Haslam vd. 1999, 2000 ve 2003; Reynolds vd. 2000; Oakes vd. 1994; Asforth, 1992) temel argümanları üzerine inşa edilmiştir.

Tajfel 1972 yılında yayınladığı çalışmada sosyal kimliği, Berger ve Luckman'ın (1966) sosyal inşacı yaklaşımını esas alarak, 'bireyin üyesi olmaya önem ve değer atfettiği gruba üyeliğine dair bilgisi' olarak tanımlamıştır. Bu nedenle de çalışmaları gruplar arasındaki ilişki ve algılar -önyargı ve stereotipik davranışlar üzerinde odaklanmıştır. Daha sonraki çalışmalarında ise, 'benliğin gruplar arası sosyal bağlamda nasıl kavramsallaştığını, yani, sosyal kategorizasyon sisteminin bireyin toplumdaki yerini nasıl inşa edip tanımladığını' incelemeye yönelmiştir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda Sosyal Kimliği bireyin (i) kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile motive olarak, (ii) üyesi olduğu grubun lehine pozitif çıkarsamada (discrimination, ethnocentrism, bias) bulunmak ve bunu doğrulamak üzere, (iii)

üyesi olduğu grup (ingroup) ile diğer grup (outgroup) arasındaki ayırdedici niteliği değerlendirdiği; (iv) bir sosyal karşılaştırma olarak kavramsallaştırmıştır (Turner:1985). Bu kavramsal çerçeve önce Sosyal Kimlik Kuramı ve daha sonra da Sosyal Kimlik Kuramı ve Gruplar arası Davranış olarak kabul görmüştür. Görüldüğü üzere bu kavramsallaştırma, sosyal karşılaştırma sürecini merkeze almaktadır.

Yazına göre sosyal kategorizasyon, sosyal çevreyi bölen, sınıflandıran ve düzenleyen ve –bu nedenle de bireyi sosyal eylemin pek çok formunu kullanmaya muktedir kılan bilişsel araçlardır. Ancak bu araçlar sadece sosyal dünyayı tümüyle sistematize etmekle kalmayıp, bireyin toplumdaki yerini yaratan ve tanımlayan bir referans (self-reference) sistemi de sunmaktadırlar. Sosyal gruplar bu nedenle üyelerine sosyal anlamda bir kimlik sağlamaktadır. Bu kimlikler çok geniş bir ilişkisel ve karşılaştırmalı alanda yer almakta ve bireyi diğer grupların üyelerine göre benzerlik/farklılık veya onlardan daha iyi/daha kötü olarak tanımlamaktadırlar. Buna sosyal kimlik adı verilmektedir. Tajfel ve Turner'ın (1979) sosyal kimliğe dair tespitleri üç madde halinde özetlenebilir: (i) Bireyler kendi saygınlıklarını koruma ve artırma çabası içindedirler. Böylece pozitif benliğe ulaşmak isterler. (ii) Sosyal grup veya kategorilere ve bunların üyesi olmaya, pozitif ve negatif değer atfedilebilirler. Dolayısıyla sosyal kimlik, grup içinde ve gruplar arasında konsensüs sağlanan değerlendirme sonucuna göre pozitif veya negatif olabilir. (iii) Bir kişinin kendi grubuna dair değerlendirmesi diğer gruplar referans alınarak şekillenir. Bu süreçte karşılaştırmaya değer bulunan boyut bazında yapılan sosyal karşılaştırma kritik role sahiptir. Üyesi olunan grup lehine pozitif sapma yüksek prestij sağlarken, grubun aleyhine negatife sapma ise düşük prestij ile sonuçlanmaktadır.

Bu kapsamda sosyal kimlik ile ilgili teorik prensipler;(i) bireylerin pozitif sosyal kimliğe ulaşmak ve onu korumak istedikleri; (ii) pozitif sosyal kimlik büyük ölçüde, üyesi olunan grup ile ilgili diğer gruplar arasında yapılan uygun karşılaştırmaya dayandığı için üyesi olunan (ingroup) grubun mutlaka ilgili diğer gruplardan (outgroup) pozitif yönde farklı veya ayırdedici bulunması gereği, ve (iii) karşılaştırma sonucu ulaşılan sosyal kimlik tatmin edici değilse, bireyin mevcut gruptan ayrılma ve pozitif ayırdedici niteliği olan gruplara katılmaya ya da üyesi olduğu grubu daha pozitif kılacak yollar bulmaya yönelmesi şeklinde özetlenebilir (Tajfel ve Turner, 1982).

Diğer taraftan Turner 1980'li yıllarda yayınladığı çalışmalarla Sosyal Kimlik Kuramı kapsamında yeni bir izah geliştirmiştir ve Benlik-Kategorizasyonu Kuramını (Self-Categorization Theory) formüle etmiştir. Bu izaha göre 'Benlik-Kategorizasyonu Kuramı bir genel grup davranışı kuramıdır ve benliği ve benlik ile sosyal norm ve sosyal bağlam arasındaki ilişkileri analiz etmektedir. Temel hipotezi, 'Grup davranışının, bireyin bireysel değil, paylaşılan bir kimlikle (sosyal kimlikle) eylemde bulunduğu anlaşılabiliridir'. Bu hipotezi merkeze alarak kuram '(i)bireyin kendini nasıl tanımlayarak kategorize ettiğini; (ii) bu kategorizasyonun zaman içinde ve bağlamlar arasında nasıl

değişkenlik gösterdiğini ve son tahlilde de (iii) sözkonusu değişkenliğin etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Turner, 1991:155). Bu çerçevede sosyal kimliğin oluşumunda sosyal kategorizasyon ve sosyal karşılaştırma olmak üzere iki ardışık sürecin rol oynadığı dikkate alınmaktadır. Birey önce sosyal kategorizasyon yoluyla kendini ve diğerlerini sınıflandırmakta ve bu sınıflandırmayı kendini yerleştirdiği grubun (ingroup) ve diğer/karşı grupların (outgroup) ayıredici özelliklerini temsil eden prototipleri esas alarak yapmaktadırlar. Daha sonra sosyal karşılaştırma süreci devreye girmektedir. Bu kapsamda benlik-kategorizasyonu , bireyin kendini bir sosyal kategoriye yerleştirmesi anlamına gelmektedir ve sosyal kimlik inşa sürecinin bilişsel temelini oluşturmaktadır (Hogg vd.2004).

Yukarıda aktarılan kuramsal tespitleri araştırma sorunsalı ile ilişkilendirerek aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür: Söz konusu yazına göre (Meydan, 2019/a) bireyler zihinlerinde sosyal dünyayı sınıflandırmakta ve kendilerini de kategorize ederek bu sınıflandırma içerisinde konumlandırmaktadırlar. Dolayısıyla bireysel kimliklerinin yanı sıra, mensubu olduklarını düşündükleri sosyal kategorileri karakterize eden prototipler ile özdeşleşerek (depersonalization) zihinlerinde prototip-bazlı sosyal kimlikler inşa etmektedirler. Bu süreçte bireyler esas olarak mensubu oldukları sosyal kategori(ler)den pozitif sosyal kimlik elde etme çabası içindedirler. Bu amaçla farklı sosyal karşılaştırma stratejileri izlerler. Temel olarak karşılaştırmaya esas aldıkları ve mensubu olmadıkları (out-group) gruba negatif; mensubu oldukları (in-group) gruba ise pozitif özellikler atfederek polarize olurlar (Meydan, 2019/a).

Söz konusu kuramsal arka plana dayandırılarak çalışmada, *Suriyeli sığınmacı çalışanlar, mensubu oldukları 'Suriyeli sığınmacı çalışan sosyal kategorisi' ile Türk çalışanlar sosyal kategorilerini nasıl bir değerlendirme süreci kullanarak karşılaştırmakta ve bu gruplar arası sosyal karşılaştırmadan nasıl bir pozitif sosyal kimlik elde etmektedirler? Mensubu oldukları gruba ve karşı gruba atfettikleri özellikler nelerdir? Söz konusu sosyal karşılaştırmaya hangi kriterleri esas almaktadırlar?* sorularına niteliksel bir metodoloji izlenerek cevap aranmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma keşfedici bir yaklaşımla, niteliksel bir çalışma olarak tasarlanmıştır ve Tekli Vak'a Analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Yin (2004) ve Eisenhardt(1989) tarafından bir çalışmada tekli vaka analizi yaklaşımının (Single Case Approach) benimsenebilmesi için aranan (i) 'eşsiz' olma (unique, unusual) ve (ii)daha önce araştırmacılar tarafından 'erişilebilir olmama' (revelatory) kriterlerini karşıladığı düşünülen bir vaka analiz edilmiştir.

Veri Toplama ve analiz prosedürü: Veriler doküman inceleme ve yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yoluyla toplanmıştır. Doküman inceleme çalışması kapsamında ülkemizde göçmen ve sığınmacı istihdamına ilişkin (i) mevzuat, (ii) ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yayınlanmış istatistik ve raporlar ile (iii) anahtar sözcüklerle web üzerinden tarama yoluyla elde

edilen haber metinleri analiz edilmiştir. Doküman inceleme çalışması çalışmanın sorunsalına dair bağlamın araştırmacılar tarafından anlaşılmasını (Özcan vd. 2017) sağlamıştır.

Tablo 1: Doküman İnceleme Çalışması Kapsamında Toplanan Veriler ve Önemi

Doküman türü	Araştırma sorunsalı açısından önemi	Açıklama
Göçmen ve sığınmacıların istihdam koşullarını düzenleyen uluslararası ve ulusal mevzuat	Araştırma ekibinin araştırma sorunsalını doğru şekilde formüle edebilmeleri için gerekli hukuki bağlam hakimiyeti sağlamıştır.	Uluslararası çalışma örgütü, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği gibi uluslararası ve konuya ilişkin Türk hükümeti tarafından yayınlanan yasa, yönetmelik ve tebliğler incelenmiştir.
Ülkemizde göçmen ve sığınmacıların istihdamına ilişkin rapor ve istatistikler	Ülkemizdeki mevcut durumu ortaya koyan verilere erişim sağlanmıştır. Araştırma ekibinin mülakat sorularını şekillendirme sürecinde girdi olarak kullanılmıştır. Örneğin, sığınmacı istihdam etme süreç akışına hakim olunca araştırma ekibi ‘bu aşamada işveren nasıl hareket ediyor?’ sorusunu mülakat formuna eklemişlerdir.	Ulusal: Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı – Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü; İçişleri Bakanlığı – Göç İdaresi Genel Müdürlüğü;; Türkiye İş Kurumu; Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TISK); Hacettepe Üniversitesi Göç Ve Siyaset Uygulama Ve Araştırma Merkezi (HÜGO); İltica Ve Göç Araştırmaları Merkezi (İGAM) Uluslararası: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO); Migration Policy Group (MPG); Avrupa Entegrasyon Ve Göç Programı (EPM-European Programme For Integration And Migration); Avrupa Mülteci Ve Sürgünler Konseyi (ECRE) ve Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği rapor ve istatistikleri incelenmiştir.
Web taraması yoluyla elde edilen haber metinleri	Ülkemizde Suriyeli sığınmacıların istihdamına dair sosyo-politik ve sosyo-ekonomik bağlamın araştırma ekibi tarafından anlaşılmasını sağlamıştır. Bu kapsamda mülakatlara ‘ Suriyeli sığınmacı istihdam ediyor olmanın meşruiyetini ve örgüt imajına etkilerini sondajlayan sorular eklenmiştir.	‘Suriyeli sığınmacı istihdamı’, ‘Suriyeli göçmen çalıştırma’, ‘kayıt dışı Suriyeli çalıştırma’ gibi anahtar sözcüklerle web taraması yapılmış ve önemli politik aktörler ile iş dünyası temsilcilerinin röportaj ve demeçleri elde edilerek doküman inceleme veri setine eklenmiştir.

Mülakatlar iki oturumda gerçekleştirilmiştir ve her biri yaklaşık 40 dakika sürmüştür. Mülakat öncesi ve sırasında Yin (2004) ve Özcan, Grainer ve Sein (2017) tarafından önerilen protokol benimsenmiştir. Mülakatlar, doküman inceleme çalışması bulgularından yola çıkılarak beş ana başlık altında tasarlanmıştır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Suriyeli sığınmacılara sunulan çalışma koşulları
2. Suriyeli sığınmacılara yönelik insan kaynakları pratikleri (kayıt dışı ve kayıtlı çalışma durumuna göre iki versiyonlu)
3. Suriyeli sığınmacıların yönetici, iş arkadaşları ve pozisyonu gereği temasta bulunduğu diğer paydaşların kendilerine yönelik tutum ve davranışlarına ilişkin algıları
4. Kendilerini sahip oldukları yetkinlikleri, örgüt mensubu olarak nasıl tanımladıkları; elde ettikleri ve etmeyi umdukları kazanımları nasıl değerlendirdikleri
5. Araştırma sorunsalı açısından önemli kritik/ kriz yaşanan spesifik, gerçek olaylar

Deneğin izni alınarak video kayıtları yapılmıştır. Daha sonra bu kayıtlar transkribe edilerek kodlanmıştır. Söz konusu kodlardan Sosyal Kimlik Kuramı temel argümanlarının inşa edildiği ‘sosyal mobilite’, ‘polarizasyon’, ‘grubu karakterize eden prototip’, ‘sosyal karşılaştırma, karşılaştırmalı uyum/normatif uyum’ gibi kategorilere ulaşılmıştır. Analiz sürecinde ortaya çıkan kategoriler ve temalar, örnek ifadeler ile desteklenerek tablolar üzerinde şematize edilmiştir.

4. Bulgular

Doküman inceleme çalışması bulguları: Doküman inceleme çalışması bulguları araştırma sorunsalı açısından önem taşıyan bağlamsal faktörleri ortaya koymuştur. Böylece araştırma ekibinin çalışmanın yürütüldüğü bağlama hakim olmaları ve derinlemesine mülakat hazırlıklarını da bu kapsamda şekillendirmeleri mümkün olmuştur.

Mülakat Bulguları: Mülakatlar yoluyla elde edilen bulgular (i) işe alma sürecinde formel işveren-çalışan ilişki biçimi olarak tanımlanan süreçler yerine, ‘güvene ve seçenek yokluğuna’ dayalı informal süreçlerin meşruiyet kazandığına; (ii) Suriyeli sığınmacı çalışanların ‘Türk eşitlerine’ negatif, kendilerine ise üstün özellikler atfederek ‘pozitif bir sosyal kimlik’ inşa etme stratejisi izlediklerine; (iii) işletmelerin Suriyeli sığınmacı statüsündeki çalışanlar için kullanmak personel seçme ve işe alma, ücretleme ve rol-görev tanımları başta olmak üzere ikincil ve mevcut olana paralel pratikler benimsediğine; (iv) yetkin Suriyeli sığınmacıların dahi yukarıya doğru sosyal mobilite olanaklarının çok sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Mülakat bulguları tam metinde kategorik olarak tartışılmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Tekli vak'a analizi olarak tasarlanan çalışmada, Suriyeli sığınmacı çalışan olma kimliğinin Sosyal Kimlik Kuramının temel argümanları çerçevesinde izah edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Derinlemesine mülakat bulguları ayrıca, 'modern kölelik' olarak da adlandırılan çalışma koşullarının göçmen çalışanların zihninde de meşruiyet kazandığı (Kelman 1958 ve 1961), yasal engeller ve kurumsal baskılar nedeniyle 'işçi ve işveren tarafları arasında güven ve gizlilik' esasında uygulanan informel pratiklerin 'normalize' olduğuna, sorgulanmaksızın kabul gördüğüne (taken-for-granted) işaret etmektedir. Gelecek çalışmalarda bu bulgunun sosyal mübadele ve örgütsel güven yazını temelinde analiz edilmesi önerilebilir.

Diğer bir başka çarpıcı sonuç ise 'göçmen çalıştırmanın örgüt imajını (Knippenberg, 2000; Albert, Ashforth ve Dutton, 2000). olumsuz şekilde etkilediğine' işaret eden bulgudur. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda, Suriyeli sığınmacı istihdam eden örgütlerde çalışan Türk çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını (Dutton ve Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich ve Harguail, 1994; Gioia, 1998; Hatch, ve Schultz, 1997) ve o örgütün mensubu olmaktan nasıl bir pozitif sosyal kimlik derive ettikleri Örgütsel Özdeşleşme (Ashforth 1989; Mael ve Ashforth, 1991; Kreiner ve Ashforth , 2004; Elsbach, 1998; Harquail, 1998; Pratt, 1998) yazını çerçevesinde analiz edilebilir.

Benzer şekilde yazında örgüte aidiyet ve bağlılık geliştirme, işten ayrılma niyeti ve davranışı gibi değişkenlerin bireysel ve örgütsel sonuçlarının (Chatman vd. 1998; Knippenberg, 2000) göçmen/sığınmacı çalışanlardan toplanacak verilerle incelenmesinin Örgütsel Davranış yazınına katkı potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir.

Gelecek çalışmalar açısından bir diğer öneri ise işletmelerin sığınmacı çalışanları için kullanmak üzere dual insan kaynakları pratikleri benimsiyor olduğu bulgusuna dayanmaktadır. Örgüt kuramı yazınında sıklıkla incelenen 'eşleşmeme/meşru ve/veya yasal olmayan pratiği benimseme' (Meydan, 2020) davranışının çalışanların örgüte dair algısı (Meydan, 2019) ve firma imajı açısından etkileri analiz edilebilir.

Araştırmanın kısıtları tam metinde tartışılmıştır.

Kaynakça

- Albert, S., Ashforth, B.E., Dutton, J.E.(2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, *Academy of Management Review*, 25,1, 13-17.
- Ashforth B.E., (1989). Social Identity Theory and The Organization, *Academy of Management Review*, 14,1, 20-39.

- Baron, J.N., Pfeffer, J. (1994). The Social Psychology of Organizations And Inequality, *Social Psychology Quarterly*, 57,3, 190-209.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., and Neale, M.A. (1998). Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-780.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., (1991). Keeping An Eye On The Mirror Identity in Organizational Adaptation, *Academy Of Management Journal*, 34,3, 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harguail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39,2, 239-263.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, Kathleen M., and Melissa E. Graebner. (2007). "Theory building from cases: Opportunities and challenges." *Academy of management journal* 50.1 25-32.
- Elsbach, K.D., (1998). The Process of Social Identification: With What Do We Identify?. İçinde D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), *Identity in organizations* (s. 232-244). London: Sage.
- Gioia, D.A. (1998). From Individual To Organizational Identity. İçinde D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), *Identity in organizations* (s. 17-30). London: Sage.
- Harquail, C.V. (1998). Organizational Identification and The “Whole Person”: Integrating Affect, Behaviour, and Cognition. İçinde D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), *Identity in organizations* (s. 223-232). London: Sage.
- Haslam, S. A., Oakes, P. J., Reynolds, K. J., Turner, J. C. (1999). Social Identity Salience and The Emergence of Stereotype Consensus, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25,7, 809-818.
- Haslam, S.A., Postmester, T., Ellemers, N. (2003). More Than A Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible, *British Journal of Management*, 14, 357-359.
- Haslam, S.A., Powel, C., Turner, J.C. (2000). Social Identity, Self-Categorization, and Work Motivation: Rethinking The Contribution of The Group to Positive And Sustainable Organizational Outcomes, *Applied Psychology: An International Review*, 49,3, 319-339.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, *European Journal of Marketing*, 31,5-6, 356-365.

- Hogg, M.A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership, Personality and social psychology review, 5,3, 184-200.
- Hogg, M.A., Terry, D.I. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. Academy of management review, 25,1, 121-140
- Hogg, M.A., Abrams, D., Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective: Intergrup Relations, Self-Conception, and Small Groups, Small Group Research, 35,3, 246-276.
- Jackson, J.W. (2002). Intergroup Attitudes As A Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict, Self and Identity, 1,1, 11-33.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. The Journal of Conflict Resolution, 2,1, 51-60.
- Kelman, H.C. (1961). Processes of Opinion Change, Public Opinion Quarterly, 57-78.
- Knippenberg, D.V. (2000). Work Motivation And Performance: A Social Identity Perspective, Applied Psychology: An International Review, 49, 357-371.
- Kreiner, G.E., Ashforth B.E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification, Journal of Organizational Behaviour, 25, 1-27.
- Mael, F., Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification, Journal of Organizational Behaviour, 13,2, 103-123.
- Meydan, T. B. (2019). Sosyal Kimlik Kuramı, Örgütsel Davranış Kuramları, Senay Yürür (editör), Beta Basım, İstanbul.
- Meydan, T. B. (2019). Birey Örgüt Uyumu ve Davranış Çalışmalarında Kullanımı, Örgütsel Davranış Kuramları, Senay Yürür (ed), Beta Basım ve Dağıtım, İstanbul
- Meydan, T., B. (2020). Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik, içinde. Örgüt Kuramları, ed. Cenk Sözen, Nejat Basım, Beta Basım ve Yayıncılık, 5. baskı.
- Oakes, P.J., Haslam, S.A., Turner, J. C. (1994). Stereotyping and social reality. Blackwell Publishing.
- Ozcan, Pinar, Suho Han, and Melissa E. Graebner. (2017) "Single cases: The what, why, and how." The Routledge companion to qualitative research in organization studies. Routledge,
- Pratt, M.G. (1998). To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification. İçinde D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), Identity in organizations (s. 171-212). London: Sage.
- Pratt, M.G. (2000). The Good, The Bad, and The Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors, Administrative Science Quarterly, 45,3, 456-493.

- Reynolds, K.J., Turner, J.C., Haslam, S.A. (2000). When Are We Better Than Them and They Worse Than Us? A Closer Look at Social Discrimination in Positive and Negative Domains, *Journal of personality and social psychology*, 78,1, 64.
- Tajfel, H. (1982). *Social Psychology of Intergroup Relations*, *Annual Review Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H., Turner, J.C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. İçinde W. G. Austin ve S. Worchel (Ed.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (s. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. İçinde J.T. Jost ve J. Sidanius (Ed.), *Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings* (s. 276-293). New York: Psychology Press.
- Turner, J.C., Reynolds, K.J. (2011). Self-Categorization Theory, *Handbook of Theories in Social Psychology*, 2,1, 399-417.
- Turner, J.C. (1991), *Social Influence*, Buckingham, United Kingdom: Open University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

GİRİŞİMCİNİN AKLINDAN NE GEÇER? OYUN START-UP’LARINDA LİDERLİK TÜRLERİ

Yüksek Lisans Öğrencisi Ceren KOLOĞLU

Dortmund Teknik Üniversitesi, cerenkologlu2299@gmail.com

Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR

Türk-Alman Üniversitesi, dilek.nayir@tau.edu.tr

Arş. Gör. Merve Ahter DEDE

Türk-Alman Üniversitesi, merve.dede@tau.edu.tr

Özet

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte dijital temelli girişimler hem dünya hem de Türkiye için giderek daha önemli hale gelmekte aldıkları yatırımlar aracılığıyla ülke ekonomilerine katkı sağlamaktadır. Oyun endüstrisinde bulunan start-up’lar günbegün daha fazla yatırım almakta ve pazarda önemli rol oynamaktadır. Oyun sektöründeki bu gelişim girişimci sayısını da doğru orantılı arttırmaktadır. Bu iki ana tema (girişimcilik ve oyun endüstrisi) akılda tutularak, oyun endüstrisindeki girişimcilerin liderlik özellikleri (insan odaklı, öğrenme odaklı ve amaç odaklı), oyun endüstrisinde yer alan altı Start-Up’ın kurucuları ile yapılan mülakatlar aracılığıyla incelenmiştir. Elde edilen veriler ışığında girişimcilerin davranışlarının durumlar özeliğinde değişiklik gösterebilmekle birlikte, girişimcilerin bazı özelliklerinin değişen durumlarda dahi baskınlığını koruduğu gözlemlenmiştir. Üç girişimci amaç odaklı liderlik yaklaşım özellikleri gösterirken, iki girişimci insan odaklı liderlik yaklaşım özelliği göstermiş ve yalnızca bir tane girişimci öğrenme odaklı yaklaşım özelliği göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: *Girişimci Liderlik, Oyun Sektörü, Start-Up*

1. Giriş

Joseph Schumpeter (1883-1950) neredeyse bir asır önce girişimcilik kavramını literatüre kazandırmıştır (Er, 2013). Girişimcilik iş dünyasında doğal bir olgudur (Diandra & Azmy, 2020). Shane ve Ventkataraman (2000) göre girişimcilik, fırsat arama davranışında bulunma eylemi olmakla birlikte, toplumun gelişmesinde ve ekonomik büyümede önemli bir faktördür. Toplumlarda girişimci sayısı arttıkça, istihdama katkısı da artmaktadır. Girişimcilik sadece değişim ve yenilik yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda toplumdaki yaşam standardını ve kalitesini yükseltmekte ve kişiye başarı, hırs ve motivasyon duyguları katmaktadır (Kitapçı, 2019).

Girişimcilik ile ilişkili, ancak genellikle ondan bağımsız ele alınan bir kavram da “liderlik”tir. Liderlik, birçok araştırmaya konu olmuş, birbirinden farklı liderlik yaklaşımları ortaya konulmuştur (Gümüş, 2010). Evgi liderlik kavramını, “bir grup insan ile ortak bir hedefe ulaşmak için, kişileri

etkileyerek harekete geçirme sanatı” şeklinde tanımlamaktadır (2018). Girişimci zihniyet ise, “...eski modellerin bize anlatacaklarının en iyisini, en belirsiz koşullarda bile hızlı bir şekilde tanımlama, harekete geçme ve harekete geçirme yeteneğiyle birleştirmek” olarak tarif edilmektedir. (McGrath & MacMillan, 2000). Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003 yılında yaptıkları çalışmada, girişimci düşüncenin, bireylerin esnekliği, yaratıcılığı, sürekli yeniliği ve yenilenmeyi teşvik ettiği büyüme odaklı bir bakış açısı olduğunu belirtmektedir. “Liderlik” ve “girişimcilik” kavramlarını birleştiren “girişimci liderlik” ise, liderlik niteliklerinin girişimcilik ruhuyla bir bütün haline geldiği, modern bir liderlik yaklaşımıdır (Esmer ve Dayı 2019). Sarabi ve arkadaşları girişimci liderliği, güncel teknoloji odaklı ve teknolojik gelişmeler aracılığıyla iş performansını iyileştirebilecek liderlik olarak görmektedir (2020).

Bu çalışmada, Türkiye’de oyun endüstrisinde kendine yer edinmiş ürün ya da hizmet üreten girişimlerin kurucularının liderlik tarzları ve düşünce yapıları incelenmektedir. Oyun sektörü, sürekli değişim ve dönüşüm içinde olan bir ekonomik faaliyet alanı olmasından ötürü seçilmiştir (Ankara Kalkınma Ajansı, 2016). Yeni araştırma/teknoloji tabanlı işlerin geliştirilmesi, günümüzün rekabetçi ekonomilerinde giderek daha önemli hale gelmektedir (Kepenek, 2018).

2. Kavramsal Çerçeve

Değişim, karmaşıklık, kaos ve çelişkiler, günümüz iş dünyasında en önemli değişkenler haline gelmiştir (Tekin, 2019). Bu çevre şartlarında başarılı olmak isteyen kuruluşların, yalnızca hali hazırda ellerinde bulunan rekabet avantajlarını kullanmanın dışına çıkmaları ve stratejik düşünerek yeni fırsatlar aramaları gerekmektedir (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001). Özellikle henüz kurumsallaşmasını tamamlamamış işletmelerin, bu bağlamda girişimciliğin ötesine geçmesi ve stratejik düşünebilmesi önem arz etmektedir (Kuratko & Audretsch, 2009). Bir işletmenin kuruluş aşamasında, girişimcilik özellikleri yeterli iken, geleceğe yönelik stratejik planlamalar yapılırken, “girişimci liderlik” kavramı toplumsal ve örgütsel devamlılıkta ön plana çıkmaktadır (Yolcu Uncuoğlu, 2017). Eren (1998) liderliği genel anlamı ile kişileri harekete geçirebilme sanatı olarak tanımlamakta iken; girişimci liderlik, liderlik özelliklerinin girişimcilik ruhuyla uyumlaşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Esmer ve Dayı, 2019). Bu bağlamda Ireland, Hitt, ve Sirmon (2003) girişimci liderliği “geleceğe yönelik fırsatların fark edilmesi ve mevcut avantajların kullanılması amacıyla diğer kişilerin yönlendirilmesi” olarak tanımlamaktadır (Sayfa 971).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, genellikle büyük şirketlerdeki (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004) veya orta ölçekli işletmelerdeki yöneticilerle ilgilenmiş, (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006), bazı çalışmalar da liderlerle girişimcilerin hangi açılardan benzeştiklerine ya da ayrıştıklarına odaklanmıştır (Benk vd, 2019). Ancak girişimci liderlik konusunu, yalnızca belirli işletme tipleri ya da sektörlerle sınırlandırmak, olgunun anlaşılması hususunda sınırlılıklara yol açmaktadır. Liderlik

olgusunun yalnızca büyük ya da orta ölçekli işletmelerde değil, kar amacı güden ya da gütmeyen, yeni ya da eski, büyük ya da küçük, ulusal ya da uluslararası işletmelerin tümünde irdelenmesi önem arz etmektedir (Renko, Tarabishy, Carsrud, & Brännback, 2015). Girişimci liderler her tür işletmede girişimci kültürünün kurulması ve sürdürülmesinden sorumlu bulunmakta ve bu kültürü çalışanlara yansıtmaktadır (Ireland vd, 2003). Bu nedenle girişimci liderlerin yalnızca işletmeyi kurmaları ve büyütmeleri değil, bütün bir ekibe bu anlamda liderlik etmeleri elzem olmakta, onların hangi bakış açılarına sahip olduklarını ve hangi liderlik tarzını benimsediklerini anlamak gerekmektedir.

McGrath ve MacMillan (2000) “girişimci düşünce yapısını”, her durumda fırsatlar görebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bu tür bireyler, risk üstlenerek spekülative faaliyetlerden kaçınmayan ve belirsizlik koşullarında bile varlığını sürdürmek için çabada bulunan kişilerdir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2019). Bozkurt ve Alparslan (2013) ise, girişimcilikten bahsederken, daha ziyade yenilikçiliği ve teknoloji-değişim-dönüşüm odaklı olmayı vurgulamaktadır. Bugüne kadar girişimci liderlerin düşünce yapılarını irdeleyen çalışmalar, genellikle ön plandaki bazı liderlerin özelliklerini incelemiştir (örn. Jack Welch gibi Amerikan firmalarındaki yönetim kurulu başkanları ya da Bill Gates gibi popüler kişiler), ancak çalışmaların çoğu soyut ve bireysel kalmıştır (Renko vd., 2015).

Çalışmanın oyun sektöründeki girişimci liderlik konusunu ele almasının birçok sebebi bulunmaktadır. Oyunların geçmişi insanlık tarihinin başlangıcına kadar dayanmaktadır (Huizinga, 2013). Bireylerin günlük hayatının birçok farklı noktasında kendisine yer bulmuş olan oyunlar, kişilerin günlük streslerinden kaçmasına, yeni neşe ve heyecan kaynakları bulmalarına yardımcı olmaktadır (Ashton, 2011). Özellikle video oyunları, teknolojik ve yenilikçi gelişmeler sayesinde insanlara çeşitli fırsatlar sunan güçlü bir araçtır (O'Donnell, 2012). Dijital oyun endüstrisi, yazılım, donanım, çevrimiçi platform sağlayıcılar, oyun geliştiriciler, yayıncılar, etkileşimli medya araçları ve bilgi iletişim teknolojilerinden oluşan geniş bir ekosistem içerisinde ele alınması gereken yaratıcı bir endüstridir (Kepenek, 2018). Türk dijital oyun endüstrisi, gelişmekte olan sektörler arasında yer almaktadır (Yılmaz & Çağiltay, 2005). 2015 yılı itibarıyla, Türkiye'de yaklaşık 50 oyun geliştirme stüdyosu bulunmakta ve firmaların toplamı, 464 milyon dolar ile küresel sektörün yaklaşık %5'ini oluşturmaktadır (Tüdoğ, 2012). Türkiye'de oyun sektörü her yıl ortalama %20 oranında büyümektedir. Ancak geçen yıl 2 milyar dolar gelire ulaşan oyun pazarının bu yıl %25'ten fazla büyüyerek 2,5 milyar doları aşması beklenmektedir (Gaming in Turkey, 2021). KPMG danışmanlık firması, Türkiye'de 2022 yılında 600'e yakın oyun girişimi olduğu bilgisine ulaşmıştır. Türkiye'de oyun sektöründe yer alan start-up'lara yapılan yatırım %59 oranında artmıştır (Euromonitor, 2021). Türkiye Oyun Sektörü Raporu'na göre; 2020'nin ilk çeyreğinde start-up'lar toplam 19 milyon

dolarlık yatırım alırken, bu miktar üçüncü çeyreğinde 45.8 milyon dolara yükselmiştir (Bilişim Vadisi, 2021).

Oyun sektöründeki hızlı büyüme, bu alandaki girişimci sayısını da doğru orantılı olarak artmasına yol açmaktadır. Bu alandaki girişimlerin %90'ı beş yaşında ya da beş yaşından daha gençtir, ancak sektördeki değişim oranının yüksekliği sebebiyle çok az girişim varlığını koruyabilmektedir (Ankara Kalkınma Ajansı, 2016). Bu bağlamda değişim hızının fazla olduğu endüstrilerde girişimlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde yönetim tarzları önemli rol oynamaktadır. Girişimcilerin ve ekip liderlerinin aldığı kararlar, pazar stratejileri ve kurum kültürleri şirketin hayatını etkileyen faktörler arasındadır (Peters, Rice ve Sundararajan, 2004)

Bu çalışmada, Türkiye’de oyun sektöründe “start-up” olarak adlandırılan ve problemlere çözüm, ihtiyaçlara cevap üretebilmek için teknolojik imkânları kullanan, kapsamlı Ar-Ge çalışmaları ile fikir, ürün ya da hizmet geliştiren işletmelerin kurucularının liderlik tarzları ve düşünce yapıları irdelenmektedir. Çalışmamız girişimci liderlik kavramını ayrıntılı inceleyerek liderlik yazınına katkıda bulunmakta, liderlik tarzlarını, yalnızca birer davranış şekli olmaktan çıkarmakta ve girişimcinin stratejiye ilişkin düşünce yapısı ile ilişkilendirmektedir. Subramaniam & Shankar’a göre (2020) girişimci liderlikte 3 temel özellik ortaya çıkmaktadır; **insan odaklı zihniyet** girişimcinin çalışanları merkeze almasını, **öğrenme odaklı zihniyet** girişimcinin çevreye önem vermesi ve daha ziyade dış odaklı olmasını; **amaç odaklı zihniyet ise**, girişimcinin her şeyden önce kârı ve objektif büyümeyi hedef almasını ifade etmektedir. Çalışmamızda önceki bazı çalışmalarda da ortaya konulan “insan odaklı”, “amaç odaklı” ve “öğrenme odaklı” liderlik tiplerine vurgu yapılmakla beraber, bu tiplerin birbirinden bağımsız olmadığı, birbiri ile etkileştiği ve zaman içinde değiştiği de gösterilmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın oyun sektöründe “start-up” olarak adlandırılan işletmelerin kurucularının liderlik tarzlarına odaklanması sebebiyle, nitel araştırma metodlarından bire bir mülakat tekniği ile veri toplanması uygun görülmüştür. Görüşmeler esnasında katılımcılara sorulmak için hazırlanan mülakat soruları alandaki diğer çalışmalar incelenerek oluşturulmuştur. Görüşmeler katılımcıların tercihleri doğrultusunda yüz yüze veya GoogleMeet aracılığıyla online yapılmış, yaklaşık 20 dakika ile 30 dakika arasında sürmüş ve 2022 yılının Mayıs ayında gerçekleştirilmiştir. Örneklemi oluşturan kişiler, çalıştıkları kurumlarda kurucu ya da kurucu ortak konumunda bulunmaktadır. Tablo 1’de katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Kişiler isimlerinin baş harfleriyle kodlanmıştır. Katılımcılardan kendilerini ve firmalarını tanıtmaları istenmiştir. Sonrasında ise katılımcıların karakteristik ve liderlik özelliklerini anlamaya yönelik sorularla birlikte, liderlik yaklaşımlarını (insan odaklı yaklaşım, öğrenme odaklı yaklaşım ve amaç odaklı yaklaşım) anlayabilmek için örnek olaylar

içeren sorular sorulmuştur. Katılımcıların cevapları, izinleri dahilinde kayıt altına alınmış ve yazıya aktarılmıştır. Bunun yanı sıra, katılımcılara paylaştıkları bilgilerin gizli kalacağı ve yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Çalışmaya destek olan kişilerini kendilerine yöneltilen soruları içtenlikle ve dürüstçe cevaplandığı varsayılmıştır. Çoğu çalışmada olduğu gibi, mevcut çalışmanın tasarımı sınırlamalara tabidir. Bu çalışmanın hazırlanması sırasında sadece 6 girişimci ile görüşmeler yapılabilmektedir. Aynı zamanda, tüm katılımcılar erkek girişimcilerdir.

Tablo 1: Demografi Tablosu

Girişimci	Firma	Yaş	Eğitim	Firmadaki Konumu	Kuruluş Yılı
DY	A	27	Öğrenci	Kurucu Ortak & Yapımcı	2014
EK	B	23	Öğrenci	CEO & Kurucu Ortak	2019
EE	C	19	Öğrenci	CEO & Kurucu	2020
SS	D	24	Lisans	Kurucu Ortak & Ürün Yöneticisi	2020
FH	E	24	Lisans	Kurucu Ortak & Geliştirici	2021
RFU	F	22	Lisans	Kurucu Ortak & Geliştirici	2021

4. Bulgular

4.1. İnsan Odaklı Yaklaşım

İnsan odaklı yaklaşıma bazı girişimcilerde rastlanmıştır. Burada “**kuşatan/kollayan**” bir tavır dikkat çekmektedir. Örneğin SS (Firma D), çalışanlarımdan herhangi birinin (özel hayatları dahil) bir sorunu olması halinde, projeye başlayamayacaklarını, önce çalışanın sorununun çözüleceğini, ardından projenin başlayabileceğini belirtmektedir. Kurucular, her ne kadar kendileri de genç olsa, bu kollama görevini önemsemekte ve “*ekip üyelerinin genç olmasına önem verdiklerini... ve onların potansiyelini ortaya çıkarmaktan keyif aldıklarını*” (EK/Firma B) vurgulamaktadır. Yine bir yorumda SS (Firma D), “*eğer personel memnun değilse, hemen bir ara verip konuşurum ... konuşarak her şey çözülür ... iş aslında devam edebilir, ama insanlar mutsuz olduğu durumda bunun bir önemi kalmıyor...*” yorumunda bulunmaktadır.

İnsan odaklı yaklaşımın bir diğer yüzü ise “**olumlu ve takdir eden**” lider davranışıdır. DY (Firma A), iş arkadaşının fikrini reddetmekten çok çekindiğini, fikrini reddettikten sonra yanılmanın en çok korktuğu durumlardan biri olduğunu söylemektedir. DY, böyle bir durumun ortaya çıkması durumunda hemen özür dilediğini ve çok büyük bir hata yaptığını itiraf edeceğini vurgulamaktadır. DY, çalışanları motive etmek için elinden geleni yaptığını ve bunun yolunun takdir etmek ve özür dilemekten geçtiğini belirtmektedir. İnsan odaklı yaklaşımın bir diğer yansıması da, “**bireysel öğrenmeye ve gelişime önem vermek**” şeklinde kendini göstermektedir. EK (Firma B), çalışanların işi öğrenmek amacıyla için yaptıkları her şeyi sorgulamalarına önem verdiğine değinmektedir. Burada beraberce bir kültür oluşturmanın önemini vurgulayan girişimciler de bulunmaktadır. Örneğin DY (Firma A), firmada “yetiştirme kültüründen doğan bir ekip olduklarını”, çalışanların neredeyse hepsini bizzat yetiştirdiklerini, hatta bunun şirket kültürünün ötesine geçtiğini ve aslında sektördeki diğer şirket çalışanlarını da zaman zaman eğittiklerini vurgulamaktadır.

4.2. Amaç Odaklı Yaklaşım

İnsan odaklı yaklaşımdan daha çok, amaç odaklı yaklaşım bu grupta dikkat çekmektedir. “**Amaca/hedefe odaklanmak**” bu grupta dikkati çeken en önemli söylem olmaktadır. SS (Firma D), “günün sonunda, en önemli şeyin işi bitirmek olduğunu”, mantıklı ve sistematik ilerlemenin şart olduğunu (EK/Firma B) ve ancak amaca odaklanıldığında, bireylerin ve firmaların kendini geliştirebileceğine ve çalışanları mutlu etmek için daha fazla fırsata sahip olabileceğine vurgu yapılmaktadır (EE/Firma C). Amaca odaklanmanın bir sebebi de, bu bakış açısına göre çalışan mutluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. EE, amaca odaklanmanın çalışan mutluluğu için şart olduğunu vurgularken, FH (Firma B) ise, önemli olanın işin bitmiş ve kaliteli olması olduğunu vurgulamaktadır. Burada çalışana ulaşabilmenin de önemli olduğu, çalışanların memnuniyetini sağlamanın gerekliliği belirtilmekte ancak “...günün sonunda bitmiş bir iş görmek istiyoruz” vurgusu da yapılmaktadır (FH/Firma E).

Amaç odaklılık, zaman zaman “**sert tutumu**” da beraberinde getirmektedir. Burada bazı kurucular, bir karar verilmesi gerektiğinde, son sözü her zaman kurucuların söylediğini, çalışanların bu karara uymasının şart olduğunu belirtmektedir (RFU/Firma F). Şirketi karlı hale getirmenin burada ana hedef olduğu görülmektedir. EE, bunun için gün içinde ne yapılması gerekiyorsa yapıldığını vurgulamaktadır (EE/Firma C).

4.3. Öğrenme Odaklı Yaklaşım

Konuşulan kişiler, öğrenme konusunda çok açık davranmaktadır. “**Çevreyi gözleme ve çevredeki işaretileri algılamak**” burada öğrenmenin en önemli değişkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin RFU, faaliyet gösterdikleri sektörün genç bir sektör olduğunu, öğrenmeden gelişemeyeceklerini vurgulamaktadır. “**Risk almak/deneysellik**” de öğrenmenin önemli bir bileşeni

olarak ortaya çıkmaktadır. EE, “her başarısızlığın aslında öğrenmenin ilk adımı olduğunu” vurgulamaktadır. Böyle bir durumda ekibini bir araya getirdiğini ve neyi yanlış yaptığını açıkladığını, bu sayede çalışanların her zaman hatalarından bir şeyler öğrenebileceğini belirtmektedir (EE/Firma C). DY (Firma A), başarısızlık durumunda ekibine hiçbir şey kaybetmediklerini, bir şeyler öğrendiklerini söylediğini belirtmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın amacı, Türk oyun endüstrisindeki “start-up” olarak adlandırılan işletmelerin kurucularının liderlik özelliklerini analiz etmektir. Bununla birlikte elde edilen veriler ışığında girişimcilerin şirketin kuruluş aşamasında çalışanlarıyla arkadaşça iletişim kurduğu gözlemlenirken, ilerleyen süreçte bu durumun otorite kaybına yol açması nedeniyle iletişimde çalışanlarla daha mesafeli iletişim kurulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlerin “Çalışanlarımızla sınırlarımız konusunda daha net olmaya başladık.” (SS/Firma D) “Şu ana kadar çok az insanla ayrıldık. Disiplini korumak zor iştir. İş arkadaşlarımı her zaman çok önemsiyorum ve istediklerini yapmaya çalışıyorum, ancak bunun istismar edildiğini görmek üzücü, bu yüzden ayrıldığımız arkadaşlarımız var, ya da uyarılar yapıyoruz.” (DY/Firma A) sözleri de bu duruma örnek teşkil etmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda, ilgili sektörde girişimci liderliğin üç farklı yaklaşımının da benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların liderlik tarzlarının olaylar özelinde farklılık göstermesinin yanı sıra, bazı özelliklerinin baskınlığını koruduğu gözlemlenmektedir. Girişimcilerden üç tanesi amaç odaklı liderlik özelliği gösterirken, iki tanesi insan odaklı liderlik özelliği göstermekte ve yalnızca bir tanesinin öğrenme odaklı liderlik özelliği gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada bundan sonra yapılacak araştırmalarda ele alınabilecek iki önemli sınırlama bulunmaktadır. Bunlardan ilki cinsiyet faktörüdür. Araştırma yapılan sektörde, yalnızca erkek girişimcilere ulaşılabilmiş olması sebebiyle cinsiyetin oyun endüstrisindeki girişimcilerin liderlik nitelikleri üzerinde etkisi olup olmadığı incelenememiştir. İkinci faktör ise; görüşme yapılan kişilerin Türkiye merkezli şirketlerdeki Türk girişimcilerden oluşmasıdır. Her ülkenin imkanları, ekonomik durumu ve kültür düzeyi farklı olduğu için kurulacak şirketlerin kurum kültürü bu faktörler etrafında şekillenebilmektedir. Bu nedenle Türkiye dışında oyun sektöründe faaliyet gösteren girişimcilerin incelenmesi de önem arz etmektedir.

Kaynakça

Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2019). Girişimci Davranış: Bir Ölçek Uyarılama Çalışması. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 14(1), 1-10.

- Ankara Kalkınma Ajansı. (2016). Dijital Oyun Sektörü Raporu. <http://kutuphane.ankaraka.org.tr/upload/dokumandosya/dijital-oyun-sektoru-raporu.pdf> (22.09.2022)
- Ashton, D. (2011). Upgrading the Self: Technology and the Self in The Digital Games Perpetual Innovation Economy . The International Journal of Research into New Media Technologies. 17(3), 307-321. <https://doi.org/10.1177/1354856511405758>
- Benk O., Sökmen A. ve Gümrah Ş. (2019). Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi: Aile İşletmesi Örneği. Journal of Business Management and Economic Research 3(4):127-143.
- Bilişim Vadisi, (2021). Re-Think Dijital Oyun e-Çalışmayı Sonuç Raporu, https://bilisimvadisi.com.tr/wp-content/uploads/2022/05/Dijital_Oyun_Calistay_Raporu-Re-Think.pdf (23.09.2022)
- Bozkurt, Ö. Ç., ve Alparslan, A. M. (2013). Girişimcilerde bulunması gereken özellikler ile girişimcilik eğitimi: girişimci ve öğrenci görüşleri. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8 (1),7-28.
- Diandra, D., and Azmy, A. (2020). Understanding Definition of Entrepreneurship. Journal of Management Accounting and Economics. 7(5), 235-241.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., and Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. The Leadership Quarterly, 17(3), 217–231.
- Er, P. H. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 76-85.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Esmer, Y., ve Dayı, F. (2019). Girişimci Liderlik: Teorik Bir Çerçeve. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 112-124.
- Euromonitor. (2021). Video Games in Turkey. <https://www.euromonitor.com/video-games-in-turkey/report#>
- Evgi, M. (2018). Uluslararası Örgüt Çalışanlarının Lider Prototiplerinin Kültürel Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Gaming in Turkey. (2021). Türkiye Oyun Sektörü 2021 Raporu. <https://www.guvenliweb.org.tr/dosya/vwuwJ.pdf> (12.09.2022)

- Gupta, V., MacMillan, I. C., and Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260.
- Gümüş, H. (2010). Liderlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Huizinga, J. (2013). *Homo Ludens: Oyunun Toplumsal İşlevi Üzerine Bir Deneme*. İstanbul Ayrıntı Yayınları. (4. Basım)
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., and Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49–63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., and Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Kepek, D. Ö. (2018). Entrepreneurial Mindset in Video Gaming Sector: Evidence From Turkey. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 73(2), 643-666.
- Kitapçı, İ. (2019). Joseph Schumpeter'in Girişimcilik ve İnovasyon Anlayışı: Yaratıcı Yıkım Kavramı Ve Geçmişten Günümüze Yansımaları Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi / *Journal of Empirical Economics and Social Science* 1(2), 54-74.
- Kuratko, D. F., and Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–17.
- KPMG. (2022). Türk oyun girişim ekosistemi yatırımcıların gözdesi olmaya devam ediyor. <https://home.kpmg/tr/tr/home/medya/press-releases/2022/01/oyun-sektorunde-trendler-ve-birlesme-ve-satin-alma-islemleri.html#:~:text=2022%20y%C4%B1%20Ocak%20ay%C4%B1nda%20tamamlanan,elde%20edildi%E2%80%9D%20%C5%9Feklinde%20bilgi%20verdi.> (21.09.2022)
- McGrath, G. R., and MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (Vol. 284, pp. 355–365). Boston, MA: Harvard Business Press.
- O'Donnell, C. (2012). *The Video Game Industry: Formation, Present State, and Future*. Routledge.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., and Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.

- Sarabi, A., Froese, F. J., Chng, D. H., and Meyer, K. E. (2020). Entrepreneurial leadership and MNE subsidiary performance: The moderating role of subsidiary context. *International Business Review*, 101672, 1-12.
- Shane, S., and Ventkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As A Field Of Research. 217-226.
- Subramaniam, R., and Shankar, R. (2020). Three Mindsets of Entrepreneurial Leaders. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 7-37. <https://doi.org/10.1177/0971355719893498>.
- Tekin Z. (2019). Küresel Liderlik Bağlamında Kültürel Farklılıkları Yönetmek. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 8(2): 1226-1238.
- Türkiye Dijital Oyunlar Federasyonu (TÜDOF). (2012) Ülkemizde ve Dünyada Dijital Oyunlar Genel Raporu.
- Yılmaz, E. and Çağiltay, K. (2005). History of Digital Games in Turkey. *Proceedings of Digra Conference: ChangingViews-Worlds in Play*.
- Yolcu-Uncuoğlu, İ. (2017). Girişimcilik ve Liderliğe Farklı Bir Bakış: Girişimci Liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (60), 182-195

ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLARIN GERÇEKLEŞMESİNDE AYDINLIK VE KARANLIK KİŞİLİĞİN ETKİSİ: ÖZ-BELİRLEME TEORİSİNE DAYALI NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Arş. Gör. Tugay ÜLKÜ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, tugay.ulku@gop.edu.tr

Prof. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, sema.polatci@gop.edu.tr

Özet

Nitel araştırma deseni ile tasarlanan bu çalışma aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri yazınına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Yeni bir kavram olarak nitelendirilebilecek aydınlık kişilik özellikleri ile karanlık kişilik özelliklerinin karşılaştırıldığı çalışmaların sayıca az olması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Bu kapsamda aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin zıtlıklarla dolu yapısı etik olmayan örgüt yanlısı davranışların bünyesinde barındırdığı ikileme entegre edilmiş ve içsel/dışsal motivasyonun etkisinin gözlemlendiği görüşmeler ile birlikte ele alınmıştır. Araştırmanın evreni ülkemizde aktif olarak çalışan banka personelidir. 11 katılımcıdan oluşan araştırma örnekleme ile yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi neticesinde katılımcıların aydınlık/karanlık kişilik özellikleri, motivasyon düzeyleri ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışları gerçekleştirme niyetlerini etkileyen öncüller açıklanmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen en önemli sonuca göre katılımcılar açısından etik olmayan örgüt yanlısı davranışları olumlu anlamda etkileyen en önemli öncülün frekans değeri açısından ‘Kurum İmajı’ olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aydınlık Kişilik, Karanlık Kişilik, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış

1. Giriş

Aydınlık kişilik özellikleri karanlık kişilik özelliklerine kıyasla oldukça yeni bir kavramdır. Aydınlık kişilik özellikleri bireylerin içerisindeki iyiyi, doğruyu, güzeli bulmayı amaçlayan kişilik özelliklerini temsil ederken; karanlık kişilik özellikleri ise toplumda genellikle hoş karşılanmayan davranışları temsil eden özelliklerdir. Aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri bireylerde belirli oranlarda heterojen bir yapıya sahiptir. Bireylerin aydınlık ve karanlığı bir arada bulundurması organizasyon içerisindeki bazı davranışların neden gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik ipuçları barındırmaktadır. Bu davranışlardan birisi olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EOÖYD) çalışma kapsamında ele

¹ Bu çalışma birinci yazarın doktora tezinden türetilmiştir.

alınmıştır. Aydınlik ve karanlık kişilik özelliklerinin EOÖYD üzerindeki etkisini Öz-Belirleme Teorisi kapsamında incelemek bu çalışmanın temel amacıdır.

Yazında aydınlık kişilik özelliklerine olumlu anlamlar ve karanlık kişilik özelliklerine olumsuz anlamlar yüklenmesinden yola çıkılarak “Her koşulda aydınlık kişilikler pozitif mi davranır? Karanlık kişilikler negatif mi davranır? Motivasyonun EOÖYD üzerindeki etkisi nedir? soruları üzerinden aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin EOÖYD üzerindeki etkisi içsel ve dışsal motivasyonun faktörleri eşliğinde ele alınmıştır.

Etik olmayan davranışların sergilenmesi tek başına kişilik özellikleri açısından farklı sonuçlar doğurabilmektedir. EOÖYD ise davranışın etik olmaması sebebiyle bir soru işareti barındırırken örgüte faydalı tarafları nedeniyle öte yandan çekici bir davranış haline gelebilmektedir. Peki aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler alt boyutları ile birlikte ele alındığında hangi motivasyon türüyle EOÖYD sergilemektedir? Bu sorunun, yazında aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine atfedilen genel yargıları sorgulamaya yarayacak cevapları olduğu düşünülmektedir. Yazında, bahsi geçen kavramların sorgulanan kısımları için önceden yayınlanmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Teorik olarak bu eksikliği kapatabilmek için nitel bir araştırma deseni tasarlanmıştır. Aydınlik ve karanlık kişilik özelliklerinin karşılaştırıldığı nitel araştırma deseni ile hazırlanan bu çalışmanın yazına önemli bir katkısı olacağı düşünülmektedir.

Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin kişisel çıkarları için hareket ettiği düşünüldüğünde örgüte fayda sağlayacak davranışları hangi koşullarda gerçekleştirdiklerinin tespiti önemli görünmektedir. Aynı şekilde toplumda hoş karşılanmayan davranışları gerçekleştirmedikleri düşünüldüğünde, aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgüte fayda sağlasa da etik olmayan bir davranış hangi koşullarda gerçekleştirdiğinin belirlenmesi yine önemli görünmektedir. Her iki kişilik özelliğinin EOÖYD ile olan etkileşimini belirleyebilmek için gerekli olan öncüllerin belirlenmesi yazına katkı açısından oldukça önemli görünmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Aydınlık ve Karanlık Kişilik Özellikleri

Yaklaşık 20 yıl önce Paulhus ve Williams (2002) tarafından kavramlaştırılan karanlık kişilik özellikleri, kavramsal olarak birbirinden farklı ancak davranışlarda birbiriyle örtüşen ve ortak bir yapıda bir araya gelen üç farklı kişilik özelliğinden oluşmaktadır. Bu kişilik özellikleri: *makyavelizm*, *narsisizm* ve *psikopatidir* (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013).

Christie ve Geis (1970) tarafından kavramsallaştırılan makyavelizmin kökeninde alaycı bir dünya görüşü, etik olmayan davranışlar, manipülatif davranışlar, itibar sağlama çabası, planlama ve koalisyon kurma çabası yer almaktadır (Jones ve Paulhus, 2009). Narsisizm, makyavelizm ve

psikopatide olduğu gibi duygusuzluk ve manipülasyondan beslenen bir kişilik özelliği olarak görünmektedir. Diğer boyutlardan farklı olarak narsist bireyler aşırı büyüklenmeci bir tavır ve büyük bir güvensizlik ile tanımlanmaktadır (Kernberg, 1975; Kohut, 1978; Morey vd., 2011). Psikopatinin kavramsallaştırılmasında iki unsur ön plana çıkmaktadır. Psikopatik bireyler duygularını kontrol etmekte zorlanmakta ve anlık ödülleri için dürtüsel davranışlarla hareket ederek kontrolü kaybetmektedir. Dürtüsellik unsuru açısından makyavelizmden ayrılmaktadır (Lykken, 2013; Paulhus ve Jones, 2013, Hicks vd., 2007).

Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından kavramsallaştırılan ve oldukça yeni sayılabilecek bir yapı olan aydınlık kişilik özellikleri, karanlık kişilik özelliklerinin tamamlayıcısı olarak değerlendirilmektedir. Aydınlık kişilik özellikleri *insanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık* boyutlarından oluşmaktadır. İnsanlığa inanç boyutu insanların temelde iyi olduğuna inanmakla ilgilidir. Hümanizm, her bireyin haysiyetine ve yaşamına değer vermek anlamına gelirken, kantçılık ise insanlara araç olarak değil amaç olarak yaklaşma ve davranma özelliklerini tanımlamaktadır (Gerymski ve Krok, 2019; Lukić ve Živanović, 2021).

Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında İçsel ve Dışsal Motivasyon

Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT), iş motivasyonu ve yönetimi alanlarında başarıyla uygulanmakta olan makro perspektifli bir motivasyon teorisidir (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Deci, 2017). ÖBT, özellikle çalışanların performansının ve refahının, iş faaliyetleri için sahip oldukları motivasyon türünden etkilendiğini öne sürmektedir. Bu nedenle ÖBT, motivasyon türlerini farklılaştırmakta ve farklı motivasyon türlerinin işlevsel olarak farklı katalizörlere, eşlik edenlere ve sonuçlara sahip olduğunu iddia etmektedir (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017).

ÖBT'nin motivasyon türlerini farklılaştırırken kullandığı temel dayanak özerklik farklılığıdır. Özerk motivasyon, insanların tam bir istek, irade ve seçim duygusuyla bir faaliyette bulunmaları ile karakterize edilmektedir. Çoğu zaman, özerk olarak düzenlenen faaliyetler içsel olarak motive edilmektedir. Bununla birlikte, işyeri için belki daha önemli olan, ancak, doğru koşullar altında, dışsal olarak motive edilen faaliyetler de özerk olarak motive edilebilmektedir (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017).

Özerklik düzeyinin farklılığından kaynaklanan en temel ayrım, *içsel motivasyon* ile *dışsal motivasyon* arasında gerçekleşmektedir. İçsel motivasyon, bazı ayrılabilir sonuçlardan ziyade, bir aktivitenin sonuçlarından doğal tatmin elde etmek için yapılması olarak tanımlanmaktadır. Bireyler içsel olarak motive olduklarında, dış dürtüler, baskılar veya ödülleri yerine eğlence veya meydan okuma için hareket etmeye yönelmektedir. Dışsal motivasyon, gerçekleştirilecek davranışın ayrılabilir sonuçları olduğunda ortaya çıkan bir yapıdır. Bu nedenle, dışsal motivasyon, aktivitenin kendisinden zevk almak için bir aktivite yapmayı ifade eden içsel motivasyonla çelişmektedir. Bununla birlikte, dışsal

olarak motive edilmiş davranışlar, tamamen özerk olmayan davranışlar olarak değerlendirilmemektedir. Özerklik ve temel psikolojik ihtiyaçların tatmin düzeyine göre dışsal motivasyon kendi içerisinde türlere ayrılmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a; Gagné ve Deci, 2005).

Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

Umphress, Bingham ve Mitchell (2011) tarafından yazına kazandırılan bu kavram, etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışların çerçevesini sunmaktadır. EOÖYD, organizasyonun veya organizasyona bağlı birimlerin etkin işleyişini teşvik etmeyi amaçlayan ve temel toplumsal değerleri, adetleri, yasaları veya uygun davranış standartlarını ihlal eden eylemler olarak tanımlanmaktadır.

Tanım, özünde iki temel bileşen içermektedir. Birincisi, EOÖYD etik değildir, yani davranış, adalet, hukuk veya yaygın olarak kabul edilen sosyal normlar açısından küresel olarak kabul edilen etik davranış standartlarını ihlal etmektedir (Umphress ve Bingham, 2011; Donaldson ve Dunfee 1994). İkinci bileşen ise davranışın sonuçlarıyla ilgilidir. Bu davranışlar, organizasyonun kendisi veya üyeleriyle ilgili olumlu sonuçlar doğuran eylemlerdir. Bir davranışın EOÖYD olarak değerlendirilebilmesi için organizasyon işleyişinde davranışlar ilgili yönlendirmenin olmaması, denetlenmemesi, resmi görev tanımlarında yer almaması ve gönüllülük esasıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Mishra, Ghosh ve Sharma, 2022; Miao vd., 2013).

3. Araştırma Yöntemi

Araştırma Deseni

Bu çalışma *yorumlamacılık* paradigması ekseninde nitel bir araştırma deseni tasarlanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda ele alınan kavramların bireyler için hangi anlamlara geldiği, bireylerin davranışlarını ve tutumlarını nasıl etkilediği, bireylerin bu sosyal olgulara nasıl tepkiler verdikleri yorumlanarak anlamlandırılmaktadır. Bireylerle yapılan yüz yüze ve online görüşmeler sayesinde, araştırma kapsamında ele alınan kavramlara yönelik sorular sorulmuş, bireylerin bu kavramlarla ilgili düşünceleri tespit edilmiş, bireyler üzerinde gözlemler yapılmış, kavramlar arasındaki örüntüler ortaya konulmaya çalışılmıştır (Glesne, 2020:11).

Araştırma kapsamında kullanılan dilin özelliğine göre *içerik analizi* gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi ile toplanan veriler detaylı bir şekilde kavramsallaştırılmış ve temalar oluşturularak kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Temaların oluşturulması ile birlikte temalara ait kodlar ve alt kodlar herkesin anlayabileceği şekilde belirlenmiştir (Tesch, 2013).

Veri Toplama Yöntemi

Nitel veri toplama yöntemi olarak *görüşme* tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında 5 katılımcı ile online, 6 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı ve katılımcıların aynı

ortamda bir araya gelerek etkileşime girmeleri, yaşanmışlıkların ve kavramlar arasındaki örüntülerin açıklanmasında oldukça faydalı olmaktadır. Katılımcıların görüşme esnasında yaptıkları paylaşımlar anlık olarak teyit ettirilebilmektedir. Böylelikle katılımcıların kavramlarla ilgili düşünceleri derinlemesine analiz edilebilmektedir. Ayrıca araştırmanın zihninde fikir sahibi olduğu ancak tam olarak netleşmeyen hususlar görüşmelerde derinlemesine değerlendirilmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018:71).

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini ülkemizde aktif olarak çalışan banka personeli oluşturmaktadır. Toplamda 11 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örnekleme “Kuramsal Örnekleme ve Kolay Ulaşılabilir Durum Örnekleme” yöntemi ile belirlenmiştir (Glesne, 2020:29). Kuramsal örnekleme yönteminde araştırmacı, araştırma problemine bağlı olarak yeteri kadar veri elde ettiğini düşündüğü ana kadar veri toplamaya devam etmektedir (Glaser ve Strauss, 2017). Görüşmeler neticesinde araştırmaya konu olan kavramlar arasındaki kuramsal verilerin doyuma ulaştığının düşünülmesi üzerine 11 katılımcı (5 erkek-6 kadın) ile gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında veri toplama işlemi durdurulmuştur. 11 katılımcının belirlenmesi aşamasında kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler yarı-yapılandırılmış soru formu ile sağlanmıştır. Yarı-yapılandırılmış soru formu araştırmaya konu kavramlarla ilgili olarak yazında yer alan kuramsal bilgiler ışığında hazırlanmış ve alanda uzmanlığı bulunan akademisyenler tarafından gözden geçirilerek, ilgili düzenlemeler yapıldıktan sonra kullanılmıştır.

Görüşmeler

Görüşmeler izole ortamda, gönüllülük esasıyla, katılımcıların belirlediği yer ve tarihte gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara sadece araştırmanın amacıyla ilgili sorular yöneltilmiş, rencide edici ve ayırıştırıcı hiçbir soru yöneltilmemiştir. Görüşmeler öncesinde katılımcılara ses kayıt cihazı ile kayıt alınmasına dair izinleri sorulmuş, yaşanabilecek olumsuz durumların engellenebilmesi adına görüşmeler esnasında notlar alınmış ve gözlemler yapılmıştır.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Nitel araştırma yöntemleri için geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması nicel araştırma yöntemlerinden farklılıklar göstermektedir. Çalışmanın geçerliliğinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilen prosedürler şu şekildedir (Creswell, 2017:201-203):

- Araştırma kapsamında elde edilen verilerin daha önce yazında ortaya konan bulgularla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir,
- Görüşmeler esnasında toplanan verilere her zaman eleştirel yaklaşmıştır,
- Veriler üzerinden oluşturulan temaların tutarlı olmasına dikkat edilmiştir,
- Katılımcıların görüşmelerle ilgili düşünceleri dikkatlice dinlenmiş ve sonraki çalışmalarda önerilere uyulmuştur,
- Katılımcıların, araştırma konusunu oluşturan kavramlarla ilgili zihinlerinde farklı bakış açıları oluşması amacıyla görüşmeler örneklerle zenginleştirilmiştir,
- Araştırmacı banka personelleri ile sahada vakit geçirmiş, gözlemler yapmış ve mesleki bilgisini görüşmelerde kullanmıştır.

Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak adına yapılan işlemler şu şekildedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:269-276):

- Verilerin deşifre edilmesi aşaması çok kez tekrarlanarak hataların minimuma indirilmesi sağlanmıştır,
- Oluşturulan kodların farklı anlamlara gelmemesi sağlanmıştır,
- Görüşmelere ait ses kayıtları ve notlar araştırmacı tarafından saklanmaktadır,
- Araştırmacının tüm görüşmelerde sahip olduğu objektif konum sayesinde, aynı yarı-yapılandırılmış soru formuyla gerçekleştirilecek bir araştırmada diğer araştırmacıların benzer sonuçlar elde edeceği düşünülmektedir,
- Katılımcıların düşüncelerini rahatça paylaşabilecekleri izole ortamlar yaratılmıştır,
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve uygulanan prosedürler detaylı bir şekilde raporlanmıştır. Diğer araştırmacıların benzer bir araştırma deseni ile benzer sonuçlara ulaşacağı düşünülmektedir.

4. Bulgular

Görüşmeler sonucunda toplanan verinin düzenlemesi, kodların oluşturulması, örüntülerin tespit edilmesi ve kavramlar arasındaki etkileşimlerin belirlenmesi için MAXQDA Analytics Pro 2022 nitel yazılım programı tercih edilmiştir. Katılımcılara bankacılık mesleğine vurgu yapmak amacıyla B1, B2, B3 gibi kod adları verilmiştir. İçerik Analizi sonucunda 3 Ana Tema kurgulanmış ve temaların alt kodlarıyla birlikte 396 adet kodlama yapılmıştır.

Tablo 1: Ana Temalar ve Alt Kodları

Ana Temalar	Alt Kodlar
Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri	<p><u>-Aydınlık Kişilik Özellikleri</u> -İnsanlığa İnanç Duyanlar -İnsanlığa İnanç Duymayanlar -Hümanistler -Hümanist Olmayanlar -Kantçılar -Kantçı Olmayanlar</p> <p><u>-Karanlık Kişilik Özellikleri</u> -Makyavelistler -Makyavelist Olmayanlar -Narsistler</p>
Motivasyon	<p><u>-Motivasyon Düzeyleri</u> -Düşük -Orta -Yüksek</p> <p><u>-Motivasyon Arttırıcı Faktörler</u> -Üst Yönetimin Desteği -Özerklik -Terfi/Övgü Alma -Adil İşgücü Dağılımı -İş Yeri Mutluluğu -Adil ve Anlayışlı Bir Yönetim -Yardımlaşma -Kişiler Arası Çatışmaların Azalması -Kapasiteye Uygun İş Yükü -Yeni Roller veya Çalışma Alanları</p> <p><u>-Motivasyon Azaltıcı Faktörler</u> -Belirsizlik -Meslektaşın Profesyonel Olmayan Davranışları -Dışlanma -İşten Atılma Korkusu -Cezalandırılma Korkusu -Yanlış Yönetim Değerlendirmeleri -Otoriter Yönetim</p>
Etik Olmayan Örgüt Yanlı Davranışlar	<p><u>-Etik Olmayan Örgüt Yanlı Davranışların Öncülleri</u> -Üst Yönetimin Desteği -Sorumluluk Alma -Kurum İmajı -Kuruma Bağlılık -Cezalandırılma Korkusu -Tehdit -Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler -Kendine Güvenme -Meslektaş Desteği -Kurumdaki Adalet Algısı -Üst Yönetimin Baskısı -Rekabette Öne Geçme -Takdir Edilme -Makam/Mevki/Statü Elde Etme -Hedefi Tutturma Arzusu -Yaratıcı Davranma İsteği</p> <p><u>-Etik Olmayan Örgüt Yanlı Davranış Serpileme Motivasyonu</u> -İçsel EOÖYD Motivasyonu -Dışsal EOÖYD Motivasyonu</p>

Katılımcıların unvan, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve çalışma sürelerine at demografik özellikleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Tabloya incelendiğinde cinsiyet, yaş ve çalışma yılları açısından dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu evli ve yetkili yardımcısı pozisyonunda görev yapmaktadır. 9 katılımcı lisans veya lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sıklık	Toplam			Sıklık	Toplam
Unvan	Müdür Yardımcısı	1	11	Yaş	30	1	11
	Memur	1			31	1	
	Üst Yetkili	1			32	1	
	Yetkili	2			33	1	
	Yetkili Yardımcısı	6			35	2	
					37	1	
Cinsiyet	Kadın	5	11		39	1	
	Erkek	6			47	2	
					50	1	
Medeni Durum	Evli	9	11	Çalışma Yılı	5 Yıl	3	11
	Bekar	2			8 Yıl	2	
			10 Yıl		1		
Eğitim Durumu	Doktora	0	11		13 Yıl	1	
	Doktorası Devam Eden	1			15 Yıl	1	
	Yüksek Lisans	5			23 Yıl	1	
	Lisans	3			24 Yıl	1	
	Lise	2			25 Yıl	1	

Kod Matrisleri, İlişkileri ve Haritaları

Katılımcıların yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar İçerik Analizine tabi tutularak kod matrisleri ve haritaları oluşturulmuştur. Öncelikle bazı katılımcıların kişilik özelliklerine ait ifadeleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Aydınlık ve Karanlık Kişilik Özelliklerine Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	İfadeler	Kod Bazında Açıklamalar
B3	“Bu anlattığım olaydan sonra beni tehdit etti. Ben de dayanamadım onu tehdit ettim”(.....)“Dedim ya iyiler daha çoktur. 15-16 kişiden 1 kişi kötüdür bizim iş yerinde en fazla. İnsanlığın iyi olduğuna inanırım”(.....)“Başarılı oldukları için başkalarını alkışlarım tabi ki, sevmediğim kişileri saygıdan sonuna kadar da dinlerim, kimseyi ayırmam”(.....)“Bireylerin davranışları erdemli olmalı, sonuç iyi de olsa kötü de davranışın kendisine bakarım ben”.	Makyavelist İnsanlığa İnanç Duyan Hümanist Kantçı
B6	“İş yerimde insanların duymak istediklerini söylüyorum. Özel hayatımda sevdiğim kişilere zarar gelmemesi için yalan söylerim elbette”(.....)“Çalıştığım yerde giydiğiniz kıyafet bile çok önemli. İnsanlar sizi öyle görür ve tanır. Saygınlık açısından çok önemli bu. Kendine özen göstermezsen, ön plana çıkartmazsan mahalleden birisi gibi davranırlar sana”(.....)“İşimiz stresli baya. Gün içinde insanlarla minik atışmalarımız olabilir”(.....)“İnsanlarda iyi şeyler ararım. Bu beni bazen çok yoruyor. Fakat buna ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum”(.....)“Müşterilerle ilişkim olsun, kendi hedeflerime ulaşmak için olsun, yalan söylemem ve manipüle etmem insanları. Söylediklerimle yaptıklarım tutarlı olmak zorundadır hep”.	Makyavelist Narsist Psikopatik İnsanlığa İnanç Duyan Kantçı
B9	“Bazen müşteriye yetki alacağım derim ama zaten yetki bendedir müşteriye kandırılmış olurum ama ona zararı olmaz”(.....)“Motive olmak açısından sevilme ya da beğenilmek mutlu eder beni”(.....)“Davranışlarımda kontrolden çıktığım anlar olur”(.....)“Evet, düşününce genel olarak insanlar iyidir derim”.	Makyavelist Narsist Psikopatik İnsanlığa İnanç Duyan

Aydınlik ve karanlık kişilik özelliklerinin katılımcılarda nasıl şekillendiğine yönelik hazırlanan kod matrisinde, katılımcıların kişilik özellikleri, kendilerini hangi gruba dahil ettikleri ve diğer insanlar hakkındaki görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4: Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri Kod Matrisi

Kod Sistemi	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri											
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlık Kişilik Özellikleri											
<input checked="" type="checkbox"/> İnsanlığa İnanç Duyanlar			•	•	•	•	•	•	•		•
<input checked="" type="checkbox"/> Hümanistler		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
<input checked="" type="checkbox"/> Kantçılar			•	•		•	•	•	•	•	•
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Karanlık Kişilik Özellikleri											
<input checked="" type="checkbox"/> Makyavelistler	•		•		•	•		•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Narsistler	•			•		•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Psikopatikler	•	•					•	•	•	•	
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlık/Karanlık Kişilik Yönelimi											
<input checked="" type="checkbox"/> Aydınlık Kişilik Daha Çok Olur			•								
<input checked="" type="checkbox"/> Karanlık Kişilik Daha Çoğtur	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Aydınlık/Karanlık Bir Arada Bulunur	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlık/Karanlık Öz Değerlendirme											
<input checked="" type="checkbox"/> Kendini Karanlık Görenler											
<input checked="" type="checkbox"/> Ne Aydınlık Ne Karanlık Görenler	•		•	•	•			•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Kendini Aydınlık Görenler		•				•	•				

Tablo 4 incelendiğinde B1 kod adlı katılımcı haricinde tüm katılımcıların aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerini beraber sergiledikleri görülmektedir. B3 kod adlı katılımcı aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin toplumda daha fazla olduğunu savunan tek katılımcıdır. B2, B6 ve B7 kod adlı katılımcılar kendilerini aydınlık tarafta görürken, diğer katılımcılar aydınlık ve karanlık kişiliklerini beraber sergilediklerini ifade etmektedir.

Katılımcıların motivasyon düzeyleri ve hangi motivasyonla hareket ettiklerine dair kod matrisi Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: Motivasyon Düzeyleri ve Türleri

Kod Sistemi	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Motivasyon											
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Motivasyon Düzeyleri											
<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek			•					•			
<input checked="" type="checkbox"/> Orta		•									
<input checked="" type="checkbox"/> Düşük	•			•	•	•	•		•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Özerklik Algısı				•				•	•		
<input checked="" type="checkbox"/> Düşük Özerklik Algısı	•	•	•		•	•	•		•	•	•
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Aydınlık Davranış Motivasyonu											
<input checked="" type="checkbox"/> İnsanlığa İnanç İçsel Motivasyon			•	•	•	•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> İnsanlığa İnanç Dışsal Motivasyon											
<input checked="" type="checkbox"/> Hümanist İçsel Motivasyon		•	•	•	•		•	•	•	•	
<input checked="" type="checkbox"/> Hümanist Dışsal Motivasyon											
<input checked="" type="checkbox"/> Kantçı İçsel Motivasyon			•	•			•		•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Kantçı Dışsal Motivasyon						•		•			
✓ <input checked="" type="checkbox"/> Karanlık Davranış Motivasyonu											
<input checked="" type="checkbox"/> Makyavelist İçsel Motivasyon			•		•	•		•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Makyavelist Dışsal Motivasyon	•										
<input checked="" type="checkbox"/> Narsist İçsel Motivasyon	•			•		•	•	•	•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Narsist Dışsal Motivasyon											
<input checked="" type="checkbox"/> Psikopatik İçsel Motivasyon											
<input checked="" type="checkbox"/> Psikopatik Dışsal Motivasyon	•	•					•	•	•	•	
<input checked="" type="checkbox"/> Özerklik Arttıkça Aydınlığa Yönelim	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
<input checked="" type="checkbox"/> Özerklik Arttıkça Karanlığa Yönelim								•			

B4, B8 ve B9 kod adlı katılımcılar özerklik algılarının yüksek olduğunu dile getirmişlerdir. Ancak B4 ve B9 kod adlı katılımcıların iş yeri motivasyon düzeyleri düşüktür. Çalışma koşullarının etkisi bu noktada önem kazanmaktadır. Aydınlık kişilik özellikleri açısından bireyler içsel motivasyonla hareket etmektedir. Sadece B6 ve B8 kod adlı katılımcılar kantçı kişilik özelliklerini dışsal motivasyonla gerçekleştirmektedir. Karanlık kişilik özellikleri açısından narsist bireylerin içsel

motivasyonla hareket ettikleri, makyavelist ve psikopatik bireylerin dışsal motivasyonla hareket ettikleri görülmektedir. B8 kod adlı katılımcı hariç tüm katılımcılar özerklik arttıkça aydınlık kişilik sergileme düzeylerinin arttığını ifade etmektedir.

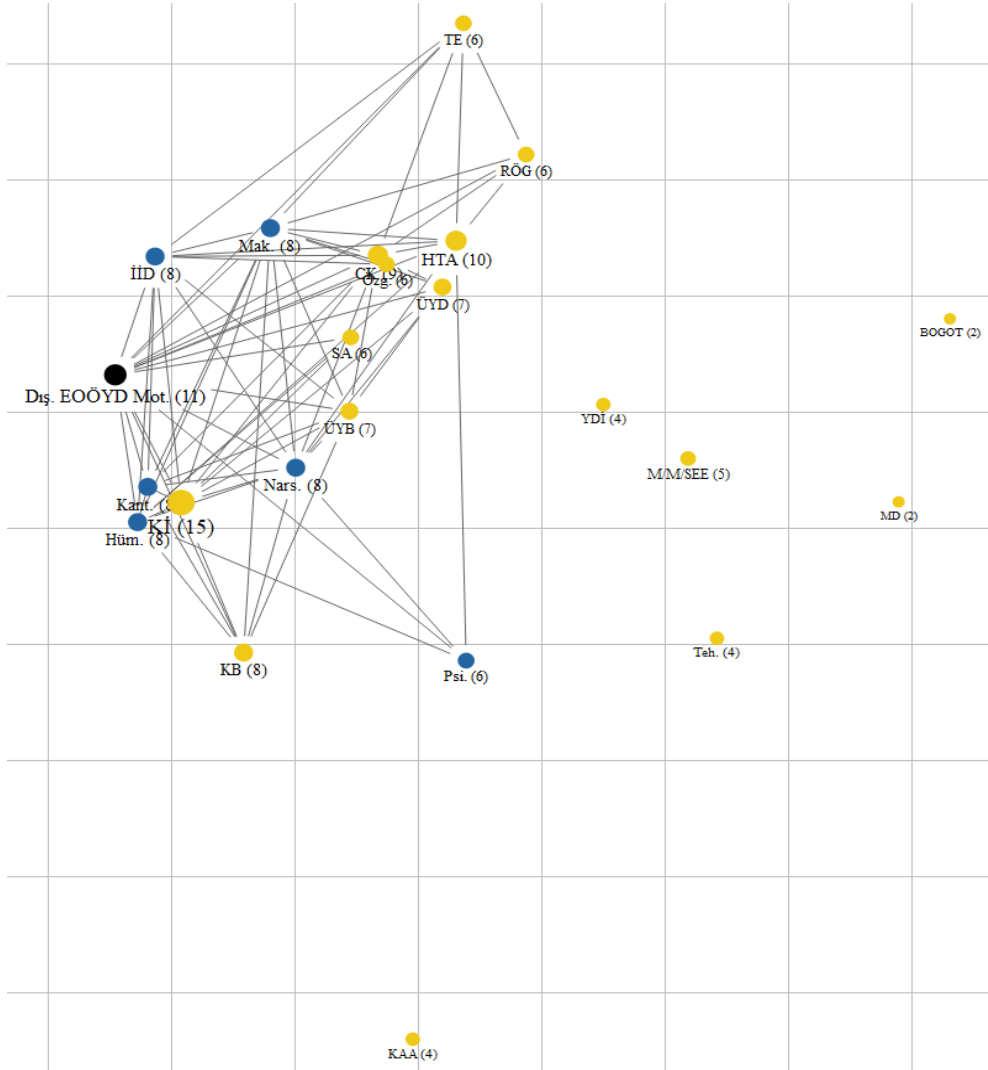
Katılımcıların kişilik özelliklerini hangi motivasyon türüyle sergilediklerinin belirlenmesi EOÖYD açıklanması noktasında önem kazanmaktadır. Katılımcılardan bazılarının kişilik özellikleri ve hangi motivasyon türüyle hareket ettiklerine yönelik ifadeleri Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Aydınlık ve Karanlık Kişilik Özellikleri Motivasyonlarına Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	İfadeler	Kod Bazında Açıklamalar
B1	“Mesela müdürünüz sizden bir şey istediği zaman rezil olmamak için yalan söyleyebilirsiniz. Onu göze alamazsınız bazen. Kendimizi muhteşem sanmaya gerek yok”(....)“Bir yerlere geldiğin zaman ister istemez diyorsun ki farkım olsun. İnsanlar o farkı hissetsin. Beni övsünler. Hoşuma gidiyor”(....)“Çevremdeki karanlık kişilerin durumuna bağlı olarak ben de karşılık veririm. Boş durmam yani”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B4	“Bazen müşteri gelir sinirlidir, bilmiyordur ne yapması gerektiğini. Bankadan çıkana kadar her müşteriyle sabırlı bir şekilde ilgilenirim. Kimsenin mutsuz gitmesini istemem”(....)“Benim de hayatımda keşke şöyle olsam dediğim insanlar oldu. Hayranlık beslediğim, düşüncelerine değer verdiğim insanlar”(....)“Kimseyi kendi çıkarlarım için kullanmam. Dürüstlüğü savunurum her zaman”. “Ben işimi iyi yaparım. Doğru ve düzgün yapmaya çalışırım. Karşılığında istediğim ilgiyi ve saygıyı görmek isterim”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot Kantçı İçsel Mot. Narsist İçsel Mot.
B8	“Bazı ekstra durumlarla karşılaşsak bile insanlar iyidir demeliyiz”(....)“Çok defa Türkiye’de başarılı oldum işimde. Ama diğer insanları da başarıları nedeniyle hep takdir ettim”(....)“Doğruluğundan emin olduğum şeyler için her zaman dürüstlüğü tercih ederim. Diğer durumda işler değişebilir”. “Belki de yapmamamız gereken şeyler için yukarıdan baskı geliyor. Zorunda hissediyorum kendimi. Sonuçlarını da kestiremiyorsunuz”(....)“Bizim işimizin hammaddesi zaten beğenilmek ve ilgi görmek”(....)“Maalesef bazen öfkelendiğimiz, kontrolden çıktığımız anlar oluyor istemesek de”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı Dışsal Mot. Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda katılımcıların hem banka içerisindeki diğer aktivitelerde hem EOÖYD sergilenmesi aşamasında dışsal motivasyonla hareket ettikleri tespit edilmiştir. EOÖYD hangi öncüllerin varlığında gerçekleştirildiğinin tespiti bu noktada önem kazanmaktadır. Öncelikle kişilik özellikleri ile EOÖYD öncüllerine yönelik hazırlanan kod haritasının incelenmesinde fayda görülmektedir.

Şekil 1. Kişilik Özellikleri-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası

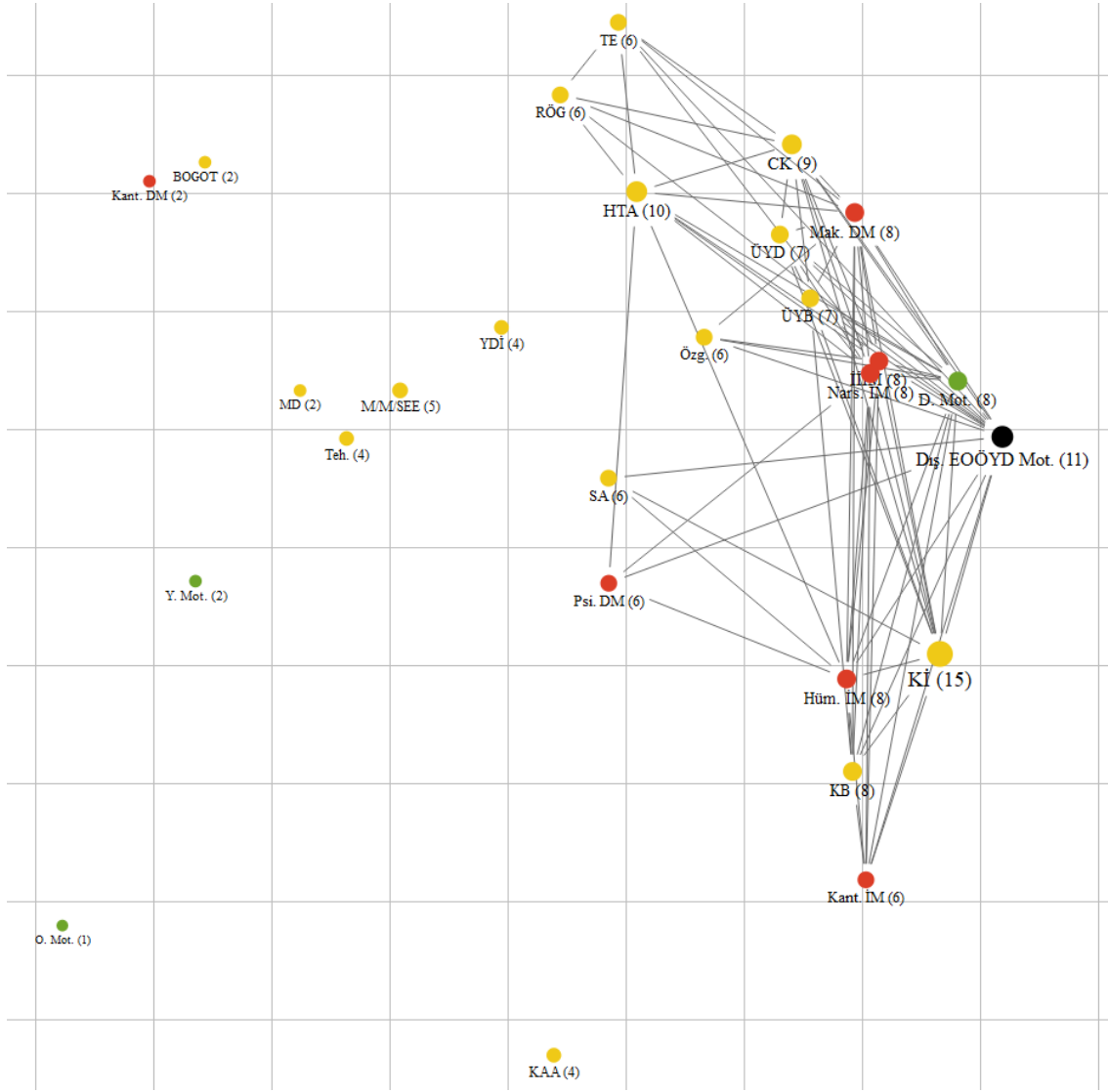


*Kİ: Kurum İmajı, KB: Kuruma Bağlılık, ÜYB: Üst Yönetimin Baskısı, SA: Sorumluluk Alma, CK: Cezalandırılma Korkusu, Özg.: Özgüven, KAA: Kurumdaki Adalet Algısı, RÖG: Rekabette Öne Geçme, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, HTA: Hedefi Tutturma Arzusu, TE: Takdir Edilme, YDİ: Yaratıcı Davranma İsteği, M/M/SEE: Makam/Mevki/Statü Elde Etme, Teh.: Tehdit, MD: Meslektaş Desteği, BOGOT: Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler, İİD: İnsanlığa İnanç Duyanlar, Hüm.: Hümanistler, Kant.: Kantçılar, Mak.: Makyavelistler, Nars.: Narsistler, Psi.: Psikopatikler Dış.: Dışsal, EOÖYD: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış, Mot.: Motivasyon

Şekil 1’de görüldüğü üzere katılımcıların tamamı dışsal EOÖYD motivasyonu ile hareket etmekte ve bu davranışı gerçekleştirmek için gerekli olan öncüller arasından en çok “Kurum İmajı” öncülünü tercih etmektedir. Kurum imajı diğer değişkenlerle kıyaslandığında en çok sıklık gösteren öncüldür. Tüm kişilik özellikleri ile frekans açısından belirlenen düzeyde en yoğun grupta yer almaktadır. Özellikle kantçı ve hümanist bireyler kod haritasında kurum imajına oldukça yakın bir konumda bulunmaktadır. Bu aydınlık kişilik özelliklerinin kurum imajına daha fazla önem verdiği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında analizi yapılan bir diğer konu ise motivasyon ve EOÖYD arasındaki bağlantılarla ilgilidir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların kişilik özellikleri motivasyonları ve EOÖYD öncülleri kod haritası gösterilmektedir.

Şekil 2: Kişilik Bazlı Motivasyon-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası



*Kİ: Kurum İmajı, KB: Kuruma Bağlılık, ÜYB: Üst Yönetimin Baskısı, SA: Sorumluluk Alma, CK: Cezalandırılma Korkusu, Özg.: Özgüven, KAA: Kurumdaki Adalet Algısı, RÖG: Rekabette Öne Geçme, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, HTA: Hedefi Tutturma Arzusu, TE: Takdir Edilme, YDİ: Yaratıcı Davranma İsteği, M/M/SEE: Makam/Mevki/Statü Elde Etme, Teh.: Tehdit, MD: Meslektaş Desteği, BOGOT: Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler, İİİM: İnsanlığa İnanç İçsel Motivasyon, Hüm.İM: Hümanist İçsel Motivasyon, Kant.İM: Kantçı İçsel Motivasyon, Mak.DM: Makyavelist Dışsal Motivasyon, Nars.İM: Narsist İçsel Motivasyon, Psi.DM: Psikopatik Dışsal Motivasyon, Dış. EOÖYD Mot.: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Dışsal Motivasyon, D. Mot.: Dışsal Motivasyon

Motivasyon açısından ortaya çıkan harita, kişilik özellikleri ile ilgili tabloya yakın sonuçlar vermektedir. Davranış motivasyonu açısından “Kurum İmajı” öncülü EOÖYD gerçekleştirilmesinde ön plana çıkarken, aynı şekilde katılımcıların EOÖYD sergileme sergilemelerinin dışsal motivasyonla gerçekleştiği görülmektedir. Katılımcıların verdikleri farklı cevaplar neticesinde kişilik özelliklerin açısından farklı EOÖYD sergileme öncülleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin makyavelist

davranış motivasyonuna sahip bireylerin cezalandırılma korkusu ve üst yönetimin desteği ile EOÖYD sergileme motivasyonları haritada daha yakın konumda bulunmaktadır. Öte yandan psikopatikler için ise sorumluluk alma öncülü haritada ön plana çıkarken aydınlık kişilik özellikleri için kurum imajı, kuruma bağlılık ve üst yönetimin baskısı öncülleri ön plana çıkmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada elde edilen bulgular, aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin EOÖYD sergileme motivasyonları açısından kurum imajının ön plana çıktığını göstermektedir. Ülkemizde görev yapan banka personelinin yoğun çalışma temposuyla, baskı altında çalışıyor olması, kurum içindeki rekabetin ve hedef baskısının yüksek olması gibi sebepler kişilik özelliklerine ait davranış motivasyonlarının zaman içerisinde içsel motivasyondan dışsal motivasyona kayabileceğini göstermektedir.

Aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin çoğunlukla içsel motivasyon sergiledikleri, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin ise dışsal motivasyonla hareket ettikleri algısı (narsist bireyler hariç) bu çalışmada desteklenmiştir (Prusik ve Szulawski, 2019; Blagov, 2021). Narsist bireylerdeki farklı durum Jonason ve Ferrell (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada benzer sonuçlar göstermektedir. Görüşmeler neticesinde ortaya çıkan duruma göre içsel motivasyonla hareket eden aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireyler ve narsistler, banka içerisinde EOÖYD sergileme açısından dışsal motivasyonla hareket etmektedir. Bu durumun sebebi olarak, banka içerisinde otoriter bir yönetimin varlığının karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerde daha fazla olumsuz etkisinin olması, karanlık kişiliğe sahip bireylerin daha hırslı bir yapıya sahip olması (Peterson ve Palmer, 2021), özellikle narsist bireylerin bireysel çıkarları ön plana koyması (Harrison, Summers ve Mennecke, 2018) ve aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin kendilerini ifade etmeye çekinmeleri düşünülmektedir (Martela vd., 2021).

Çalışma kapsamında elde edilen diğer sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde:

- aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin bireylerde bir arada bulunabildikleri,
- özerklik, üst yönetimin desteği ve iş yeri mutluluğu olduğu faktörlerinin banka içerisinde motivasyonu arttırıcı unsurlardan olduğu; hedef baskısı, meslektaşın profesyonel olmayan davranışları ve otoriter yönetimin varlığının ise motivasyonu düşürebileceği,
- üst yönetimin baskısı, hedef baskısı, kişiler arası rekabet, takdir edilme ihtiyacı gibi öncüllerin EOÖYD tetiklediği,
- aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin EOÖYD motivasyonu açısından alt boyutlarında farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda benzer şekilde hareket edebildiğinin gözlemlendiği bu çalışma sayesinde, yazındaki aydınlık ve karanlık kişilik genellemelerinin her koşulda geçerli olmayabileceği öne sürülmektedir. Her meslek grubunun deneyimlediği farklı tipteki çalışma koşulları bireyleri kişilik özelliklerinden uzaklaştırmakta ya da tam tersi kişilik özelliklerini daha net bir biçimde sergileme fırsatı tanımaktadır. Banka personeli için EOÖYD açısından ise kişilik özelliklerinden bağımsız olarak banka içerisindeki çalışma koşullarının özerklik ve buna bağlı olarak motivasyon üzerindeki etkileri bu çalışma ile net bir şekilde gözlemlenmektedir.

Kurum imajına verilen önem bireylerin kendilerini çalıştıkları kurumların kamuoyundaki görünümünü korumak açısından değerlendirildiğinde karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin çalıştıkları kurumun imajını önemsiyor olmaları dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Chanvanittakoon (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada görüldüğü üzere kurum imajı motivasyonla birlikte hareket ederek bireysel tercihler üzerinde rol oynamaktadır. Aydınlık kişilik özellikleri tarafında ise hayata pozitif bakmaya inanan, hak yemeyen, manipülatif davranmayan bireylerin yine banka içerisindeki çalışma koşullarından etkilenecek etik olmayan davranışları tercih etmesi ve kurum imajını ön plana çıkartması önemli bir noktadır.

Nitel araştırma deseni ile hazırlanan bu çalışmanın sonraki çalışmalara araştırma modeli oluşturma açısından fikir verebileceği düşünülmektedir. Özellikle motivasyonun aracı etkisi altında gerek kurum imajının gerek diğer EOÖYD öncüllerinin incelenmesi yazındaki aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri sınıflandırmalarına katkı sağlayacaktır. Uygulayıcılar açısından ise banka yönetimini oluşturan yetkililerin özerkliğin artırılması konusunda gerekli adımları atması önerilmektedir. Özerkliğin artması etik olmayan davranışları azaltıcı bir unsur olmakla birlikte (Donald vd., 2021) kuruma zarar verebilecek davranışların da aynı şekilde azalması ihtimali bulunmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışma belirli kısıtlar barındırmaktadır. Öncelikle nitel araştırmalar araştırmacının sahada vakit geçirmesini, gözlem yapmasını gerektiren ve araştırma konusuyla ilgili olarak katılımcılarla sıkı temasta bulunması gereken bir konumdadır. Bu durum zaman açısından önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Banka personeli yoğun çalışma ortamı sebebiyle görüşmelere katılma konusunda istekli davranmamaktadır. Yine nitel araştırmalarda araştırma yöntemine bağlı olarak katılımcılarla geçirilen zaman ve görüşmelerin uzunluğu nedeniyle örneklem sayısının artırılmasında kısıt oluşmaktadır. Ayrıca katılımcılar kişisel görüşlerinin diğer bireyler tarafından öğrenilebileceği düşüncesiyle zaman zaman kendilerine yöneltilen sorulara cevap vermekten kaçınmaktadır.

Kaynakça

- Blagov, P. S. (2021). Adaptive and dark personality in the COVID-19 pandemic: Predicting health-behavior endorsement and the appeal of public-health messages. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 697-707.
- Chanvanittakoon, M. (2013). The Effect of Corporate Image, Consumer's Satisfaction and Motivation on the Consumer's Tendency of Consumer's Technology 3G Usage Behavior Providing by Current Providers: A Case Study of Bangkok Consumer. *WMS Journal of Management*, 2(3), 32-42.
- Christie, R., and Geis, F. L. (2013). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel, Nicel Araştırma Deseni ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev. Ed. Demir, S.B.). 3. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap.
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Conigrave, J. H., Parker, P. D., Byatt, L. L., Noetel, M., and Ryan, R. M. (2021). Paths to the light and dark sides of human nature: A meta-analytic review of the prosocial benefits of autonomy and the antisocial costs of control. *Psychological Bulletin*, 147(9), 921.
- Donaldson, T., and Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of management review*, 19(2), 252-284.
- Furnham, A., Richards, S. C., and Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, 7(3), 199-216.
- Gagné, M., and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gerymski, R., and Krok, D. (2019). Psychometric properties and validation of the Polish adaptation of the Light Triad Scale. *Current Issues in Personality Psychology*, 7(4), 341-354.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glesne, C. (2020). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev. Ed. Ersoy, A. ve Yalçinoğlu, P.). 6. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Harrison, A., Summers, J., and Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 53-77.
- Hicks, B. M., Blonigen, D. M., Kramer, M. D., Krueger, R. F., Patrick, C. J., Iacono, W. G., and McGue, M. (2007). Gender differences and developmental change in externalizing disorders

- from late adolescence to early adulthood: A longitudinal twin study. *Journal of abnormal psychology*, 116(3), 433.
- Jonason, P. K., and Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the Dark Triad. *Personality and individual differences*, 94, 324-331.
- Jones, D. N., and Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary and R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93-108). New York, NY: Guilford.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., and Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in psychology*, 10, 467.
- Kernberg, O. (1975). *Borderline conditions and pathological narcissism*. New York, NY: Jason Aronson.
- Kohut, H. (1978). Discussion of "The function of the analyst in the therapeutic process" by Samuel D. Lipton. In P. H. Ornstein (Ed.), *The search for the self: Selected writings of Heinz Kohut: 1950-1978* (Vol. I, pp. 159-166). New York, NY: International Universities Press
- Lukić, P., and Živanović, M. (2021). Shedding light on the Light Triad: Further evidence on structural, construct, and predictive validity of the Light Triad. *Personality and Individual Differences*, 178, 110876.
- Lykken, D. T. (2013). *The antisocial personalities*. Psychology Press.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., and Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., and Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of business ethics*, 116(3), 641-653.
- Mishra, M., Ghosh, K., and Sharma, D. (2021). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-25.
- Morey, L. C., Berghuis, H., Bender, D. S., Verheul, R., Krueger, R. F., and Skodol, A. E. (2011). Toward a model for assessing level of personality functioning in DSM-5, Part II: Empirical articulation of a core dimension of personality pathology. *Journal of Personality Assessment*, 93(4), 347-353.
- Paulhus, D. L., and Jones, D. N. (2013). Interpersonal dynamics of the Dark Triad: Three faces of deceit. Manuscript in preparation.

- Paulhus, D. L., and Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Peterson, R. D., and Palmer, C. L. (2021). The Dark is Rising: Contrasting the Dark Triad and Light Triad on Measures of Political Ambition and Participation. *Frontiers in Political Science*, 3, 60.
- Prusik, M., and Szulawski, M. (2019). The relationship between the Dark Triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in psychology*, 10, 1290.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types and software*. Routledge.
- Umphress, E. E., and Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., and Mitchell, M. S. (2011). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.
- Yıldırım, A., ve Simsek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

İLETİŞİM İKLİMİ, İŞYERİ YALNIZLIĞI VE TEMEL PSİKOLOJİK İHTİYAÇLARIN TATMINİ İLİŞKİSİNDE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERE BAKIŞ¹

Öğr. Gör. Dr. Fatih AKDENİZ

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, fatihakdeniz78@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, örgüt içerisinde örgüt kültürü başta olmak üzere birçok değişkenle etkileşim halinde olan örgütsel iletişim ikliminin çalışanların işyerinde yaşadığı yalnızlık durumlarıyla olan ilişkisine temel psikolojik ihtiyaçların ne ölçüde ve ne yönde etki ettiğini belirlemektir. Araştırmada, nicel paradigma kapsamında, betimsel araştırma modeli, ilişkisel model ve karşılaştırmalı modeli içeren karma bir yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmanın uygulaması bir devlet ve bir vakıf üniversitesinde yapılmıştır. Veri toplama sürecinde; Demografik Bilgi Formu, İletişim İklimi Envanteri, Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmini Ölçeği ve İşyeri Yalnızlığı Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında toplam 255 öğretim elemanından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda hem devlet hem de vakıf üniversitesinde destekleyici iletişim ikliminin temel ihtiyaç tatminini artırarak duygusal yoksunluğu ve sosyal izolasyonu azalttığı, savunmacı iletişim ikliminin ise hem devlet hem de vakıf üniversitesinde duygusal yoksunluğu ve sosyal izolasyonu artırdığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, İletişim İklimi, İşyeri Yalnızlığı, Temel Psikolojik İhtiyaçlar

1. Giriş

İnsanlar kurallı yapılar oluşturarak tek başlarına tamamlamadıkları işlerin üstesinden gelmeye, diğerlerinin becerilerinden faydalanarak yetersiz oldukları konularda yetkinlik sağlamaya ve karşılaştıkları sorunları alt etmeye çalışmışlardır. İletişim bilimleri alanında bireylerin iletişimsel edimleri ile örgütsel yapılar arasında kurulan benzeşim araştırmacılara örgütsel iletişim süreçlerinin girift ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi amacını güttüğünü göstermektedir. Bu noktadan hareketle, tıpkı bireylerarası iletişimde olduğu gibi örgütlerde de sosyalleşme süreci içerisinde kültür aktarımı yapabilmek, davranış değişikliklerine yol açmak ve farklı seviyelerde katılımı sağlamak için örgüt kültürünün arkaplanını temsil eden bir iletişim sürecinin etkin olduğunu ve bunun birçok değişkenle etkileştiği söylenebilir. Bu bağlamda örgütsel iletişimin özellikle örgüt içi boyutu bu çalışma için

¹ Bu çalışma yazarın “İletişim İklimi ve İşyeri Yalnızlığı İlişkisinde Temel Psikolojik İhtiyaçların Aracılık Rolü” adlı lisansüstü tezinden türetilmiştir.

temel motivasyonu sağlamakta ve bu sürecin aktörlerine ait iletişim pratiklerinin birbirleriyle etkileşiminin anlaşılması alanyazındaki güncel sorun alanlarından birini temsil etmektedir.

Modern çağla birlikte insan hayatına girmiş olan ve günümüzde yetişkin bireylerin gündelik hayatlarında en fazla zaman geçirdiği, hatta kimileri için hayatın yegâne anlamını temsil eden bir alan haline gelen işyeri hayatı ve buradaki iletişim pratikleri insanların kendini gerçekleştirme ve tatmin duygularına hitap etmektedir. İşyeri iletişimi ve işyerine karşı geliştirilen tutum başka bir deyişle işyeri ve iş hayatının çalışan bireyler için bir yük mü yoksa huzur bulunan bir ortam mı olduğu işyerindeki deneyimlerle şekillenmektedir. İşyeri hayatı bireyleri işlerine yabancılaştırıp yalnızlaştırabilmekte veya daha sıkı sarılıp benimsemeleriyle sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda, işyerindeki iletişim ikliminin çalışanların hayatında birçok konuda belirleyici olmasını beklemek yerinde olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Doğası gereği iletişim kültürden etkilenmektedir keza insanların yaşları, hangi ırka mensup oldukları, biyolojik ve toplumsal cinsiyetleri, hem coğrafi hem de bir işyerindeki konumları, politik görüş ve tutumları, dini inançları ve toplumsal rolleri nasıl iletişim kurduklarını etkilemektedir. Benzer şekilde örgütsel iletişim de örgüt kültüründen etkilenmekte özellikle işyerinde toplumsal ve örgütsel rollerimizi nasıl gördüğümüz, başkalarının bizim rollerimiz hakkındaki düşünceleri ve gerçekte ne yaptığımız bu konuda sayısız ipuçları sunmaktadır. Tüm bu değişkenler örgütün iklimini de etkilemektedir hatta bu iklimin oluşmasında başat role sahiptir.

Erhart vd. (2014) örgütsel iklimi örgüt üyelerinin deneyimlediği olaylara, politikalara, uygulamalara ve prosedürlere verdikleri ve bizzat bu kimseler tarafından birlikte üretilen anlam ve örgüt içerisinde ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlar bütünü olarak değerlendirmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleşen her türlü olay örgüt ikliminde ve örgüt üyelerinde bir iz veya etki bırakmaktadır. Schneider vd. (1994) ise iklimi “çalışanların işyerlerindeki uygulamalar, prosedürler ve ödüller yolu ile algıladıkları bir atmosfer” olarak tanımlamakta ve bu algılamaların günden güne değişebileceğini ve yönetimin resmi kanallardan ilettiği mesajlara değil yöneticilerin davranışlarına ve ödüllendirmeyi tercih ettikleri davranışlara bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yükseköğretim kurumlarında örgüt iklimini değerlendirdikleri çalışmalarında Moran ve Volkwein(1988) yükseköğretim kurumlarında iklimin örgütsel seviyeden ziyade örgütiçi seviyede incelenmesi gerektiğini belirterek çalışma gruplarının iklimin oluşmasındaki rolünü vurgulamaktadırlar. Öğretim üyeleri örgütün kalanıyla olan ilişkilerini bölümleri ve bölümdeki çalışma grupları üzerinden kurmakta böylelikle bölüm özelindeki iklim önem kazanmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin iklim algıları incelendiğinde öğretim üyelerinin iklim algılarıyla istatistiki açıdan anlamlı fark tespit edilmiş, yöneticilerin örgüt iklimi konusundaki algıları daha pozitif bulunmuştur,

süresiyle iklim algısı arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur. Örgüt içerisindeki rolün iklim algısı üzerinde etkisi olduğu bilinmekle birlikte bu çalışmada elde edilen veri bu durumun sebeplerini açıklamamaktadır.

İletişim iklimini örgüt ikliminin bir alt kümesi olarak değerlendiren Lemmergaard (2017) ise örgüt kültürünün örgütün fazlaca değişmeyen inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşan derin yapısı ile ilgili olduğunu örgüt ikliminin ise yönetimin tasarrufunda olan örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerine yerleşmiş olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, her bir çalışanın tutumları, kişilik özellikleri, beklentileri ve tercihleri ile şekillenen iletişim iklimi örgüt üyeleri arasındaki kişilerarası iletişime ve sosyal ve/veya duygusal atmosfere işaret etmektedir.

Örgütsel süreçlerin keşfedilmesi ve örgütsel değişkenlerin işlev ve ilişkilerinin anlaşılması için sıklıkla kullanılan bir kavram olan iletişim ikliminin motivasyon, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, çatışma yönetimi ve iş doyumunu gibi değişkenlerle ilişkisi üzerine birçok çalışma mevcuttur. Bunun nedenlerinden biri de iklim araştırmacılarının örgütlerde sosyal yaşantının “yüze yakın” olan “gözlenebilir” uygulama ve prosedürleri ve örgüt üyelerinin bunlar hakkındaki algılarını araştıran çalışmalara daha fazla önem vermeleri olarak gösterilebilir (Denison, 1996). Örgütsel iletişim iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışan Rogers (1987) ve Guzley (1992) iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Bartels vd. (2007) ise işgörenin çalışma grubunda veya bölümünde deneyimlediği cana yakın atmosferin her zaman bireyin kendisini örgütün tamamına bağlı hissettiği anlamına gelmeyebileceğini ifade ederek iletişim iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında kuvvetli bir etkileşimden söz edebileceğini öne sürmektedirler.

Örgüt iklimi ve iletişim iklimi konusundaki kuramsal araştırmaların bir kolu çalışmamızda da kullanılan Gibb (1961)’in önerdiği ve işyerindeki bireyler ve/veya gruplar arasında savunmacılığın artması veya azalmasıyla sonuçlanan iletişim davranışlarını konu almaktadır. Bu çerçevede iki ögeli bir iklim modeli sunmaktadır: bir tarafta etkin mesaj iletimini kolaylaştıran destekleyici iletişim iklimi diğer tarafta ise mesajın başarılı şekilde iletilmesini zorlaştıran savunmacı iletişim iklimi bulunmaktadır. Savunmacı iletişim ikliminde çatışmaların belirginleştiği, bu nedenle sorunları çözmek için atılan adımların zayıfladığı olumlu bir iletişim ikliminde ise örgütsel özdeşleşmenin güçlendiği ve örgütün tüm üyelerinin karar alma süreçlerine dâhil edildiği gözlenmektedir. Örgütün iletişim iklimi ne kadar destekleyici olursa çalışanlar örgütün değerlerini ve hedeflerini o derece benimsemekte, örgüt için çaba göstermekte ve örgütün üyesi olarak kalma arzuları artmaktadır. Sunulan tüm bu öngörüler örgüt iklimi araştırmalarında karşılaşılan bulgularla uyuşmakta ve örgütsel iklim ile iletişim iklimi arasındaki benzerliği açıkça ortaya koymaktadır (Lemmergaard, 2017)

Sonuç olarak pozitif bir örgüt ikliminin oluşturulmasında iletişim ikliminin önemli rol oynadığı görülmektedir. Örgüt ikliminin geliştirilmesinde, olumlu örgütsel davranışların artırılması, olumsuz olanların ise düzeltilmesi için örgütsel iletişimin etkili bir şekilde kullanılması faydalı olacaktır. Bu bağlamda güçlü iletişim becerilerinin her bireyde kendiliğinden var olamayacağının bilinciyle başta ilk kademe yöneticiler olmak üzere tüm yöneticilerin etkili iletişim konusunda eğitilmesinin uzun ve kısa vadeli getirileri olacağı açıktır.

Kendini belirleme kuramının (KBK) en temel kabullerinden birisi insanların doğal olarak psikolojik büyümeye ve bütünleşmeye ve dolayısıyla öğrenmeye, ustalaşmaya ve başkalarıyla bağlantı kurmaya eğilimli olduğudur. Fakat proaktif olan bu eğilimler kendiliğinden gelişmez, destekleyici koşullara ihtiyaç duyarlar. Kendini belirleme kuramı bireylerin temel psikolojik ihtiyaçları desteklendiğinde sağlıklı bir şekilde gelişeceklerini öne sürmektedir (Ryan ve Deci, 2020). Bu bağlamda kendini belirleme kuramının temel amacı bireylerin doğuştan gelen büyüme, bütünleşme ve iyi olma eğilimleriyle birlikte sağlıklı gelişim ve işlevselliği destekleyen sosyal, biyolojik ve kültürel koşulları incelemektir (Ryan ve Deci, 2017).

Kendini belirleme kuramcılarını üç temel psikolojik ihtiyaç tanımlamışlardır: özerklik, ilişkisellik ve yeterlik (autonomy, relatedness, competence) ve bu ihtiyaçların çalışanların motivasyonlarına etki eden iş tasarımından yönetim tarzına kadar birçok çevresel faktöre aracılık ettiğini öne sürmektedirler (Ryan ve Deci, 2020; Deci vd., 2017).

İnsanların ödül almadıkları halde isteyerek yaptıkları, yani içsel motivasyona sahip oldukları, bir şeyin karşılığında ödül alırlarsa davranışlarının ne tür bir değişiklik göstereceğini belirleme amacıyla hareket eden Deci (1995) gerçekleştirdiği deney sonucunda öğrencilerin ödüllendirme sonrası içsel motivasyonlarının ve aldıkları zevkin azaldığını ölçmüştür. Öğrencilerin faaliyetin kendisinden aldıkları zevk yerine parasal ödüle odaklandıklarını farketmiştir. Ödülün öğrencilerde nedensellik odağını içsel motivasyondan dışsal motivasyona kaydırıldığını öne süren Deci eğlenceli ve özerklik tatmini sağlayan bu aktivitenin artık öğrenciler için bir işe dönüştüğünü öne sürmüştür. Buradan hareketle tehditler, zaman sınırı, dayatılan hedefler, gözetim, değerlendirmeler ve rekabet gibi değişkenlerinde içsel motivasyonu azalttığı sonucuna varmıştır (Deci ve Ryan, 2014).

Çalışanların işyeri ile ilgili tutum, düşünce ve yargıları yaptıkları işten ne ölçüde tatmin duygusu elde ettikleri, işlerini ne ölçüde benimsedikleri ve örgütlerine ne ölçüde bağlı oldukları ile etkileşim içindedir. İşyerinin çalışanların özerklik, yeterlik ve diğerleriyle ilişki içinde olma ihtiyaçlarının karşılanması ve engellenmesinde açıkça rol aldığı söylenebilir. Çalışanların işyerinde işleriyle ilgili inisiyatif sahibi olmaması, uzmanlıklarına saygı duyulduğunu hissetmemesi ve işyerine ve meslektaşlarına bağlı hissetmemesi kısacası psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmemesi performanslarında azalmaya sebep olacaktır. Nitekim, KBK kuramcılarının göre daha özerk

motivasyon türleri işyerinde daha kaliteli bir işe bağlılık ve iyi olma deneyimini yordamakta ve daha özerk motivasyona sahip olan çalışanların daha az yorgunluk, tükenmişlik ve rahatsızlık yaşadıklarını göstermektedir (Ryan and Deci, 2017; Olafsen vd., 2017).

İşyeri iklimi veya bir yöneticinin motive edici tarzı gibi sosyal koşullar, özerk motivasyon türlerini içerdiğinde ve desteklediğinde motivasyonu ve işleyişi kolaylaştırmakta, ancak kontrollü motivasyon türlerini teşvik ettiklerinde motivasyonu ve işleyişi baltalamaktadır (Deci and Ryan, 2017; Gagné and Deci, 2005; Ryan and Deci, 2000). Yapılan araştırmalar, yöneticiler özerkliği desteklediğinde çalışanların sadece özerklik ihtiyacının değil yeterli ve ilişkisellik ihtiyaçlarının da desteklendiğini işaret etmektedir. Bu durumun muhtemel sebebi yöneticilerin özerkliğin yanında diğer temel psikolojik ihtiyaçları da desteklemesi veya çalışanların diğer ihtiyaçlarını tatmin edebilecek özgürlüğe kavuşması olabilir. Diğer taraftan yöneticiler kontrolcü olduğunda çalışanlar tüm ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden alıkonulduklarını düşünmektedirler (Baard vd., 2004; Deci and Ryan, 2014).

İşyeri hayatımız geriye kalan hayatımızla öylesine içiçe geçmiştir ki çalışan yetişkinlerin uyanık oldukları zamanın ortalama %25 ile %35'ini çalışarak geçirdikleri görülmektedir (Harter, Schmidt ve Keyes, 2003). Bu duruma teknolojik gelişmelerin insanları dört yandan kuşatan ve sürekli meşgul eden yapısı da eklenince iş hayatı ve iş dışı hayat arasındaki çizgi de belirsizleşmekte, iş hayatın her yerine yayılmaktadır (Olafsen vd., 2017). Buna rağmen çepeçevre iş ile kuşatılmış bireyler işyerinde veya işyeri ile ilgili konular söz konusu olduğunda tek başına kalabilmekte (aleness), yalıtılmışlık (isolation) ve kendi başınlık (solitude) ile karşılaşabilmektedir. Sonuçta işyerinde hem fiziksel hem de ruhsal olarak yalnızlığı deneyimlemek kaçınılmaz hale gelmektedir. Dahası talep edilen yüksek performansın ve gün geçtikçe karmaşık hale gelen teknolojik gelişmelerin giderek artırdığı psikolojik talepler sonucunda çalışanlar işyerini ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olarak değil ihtiyaçlarının engellendiği bir yer olarak görmekte ve strese maruz kalmaktadır (Olafsen vd., 2017).

Yalnızlık, kişinin sosyal ilişkilerinin arzu edilenden nicel ve özellikle nitel anlamda daha az algılandığı rahatsızlık veren bir deneyimdir. Tek başına olan bir bireyin kendini yalnız hissetmeyebileceği gibi etrafında başka insanlar bulunan bir birey ise yalnız olduğunu düşünebilmektedir. Bu durum kavramın son derece öznel bir deneyim olduğunu ortaya koymaktadır. Uzun süren yalnızlık duygusunun depresyon, yetersiz sosyal destek, duygusal dengesizlik ve içedönüklük ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar yalnızlığın bireylerde stres hormonları, bağışıklık sistemi ve kardiyovasküler fonksiyonları etkileyerek fiziksel hastalık riskini artırdığı ve ömrü kısaltan faktörler arasında olduğunu ortaya koymuştur (<https://www.britannica.com/science/loneliness>, 28.12.2018; Cacioppo and Patrick, 2008; Baumeister and Leary, 1995).

İşyerindeki yalnızlık açısından da benzer bir durum söz konusudur. Wright'a (2005) göre yalnızlığın çoğu zaman kişinin karakterindeki sorunlar ve sosyal yetersizlik ile ilgili olduğu düşünülmüştür. Öte yandan örgütlerde yüksek pozisyonlarda bulunan başarılı kişilerin yalnızlık duygusundan şikâyet etmeleri bu duygunun sadece anksiyete bozukluğu bulunan, özgüveni ve özsaygısı düşük, kişiler arası ilişkilerde yeterli davranış becerilerinden yoksun kişilere mahsus olduğu görüşü ile çelişmektedir. Ticari bir çevrede yüksek pozisyonlara ulaşmak belli bir düzeyde sosyal yeterlilik, özsaygı ve kişiler arası ilişkilerde belli başlı becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla bu özelliklere sahip bir karakterin de işyerinde yalnızlık çekmesi mümkündür. Bazı durumlarda çevre koşullarının kişilerde iş arkadaşları ile bağ kurmak konusunda sorun yaşamalarına neden olan faktörlerden biri olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda araştırmaların sadece sosyal yetenekleri sınırlı ve sorunlu bireylerin değil başarılı ve becerikli bireylerin yaşadıkları yalnızlık duygusuna da eğilmesi gerekli görünmektedir (Wright 2005: 45).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında alanyazında daha önce farklı çalışma ve bağlamlarda kullanılmış olan seçili ölçekler aracılığıyla birer devlet ve vakıf üniversitesinden Aralık 2019 ile Aralık 2020 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Örneklem çalışanların gönüllü katılımıyla yansız örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. İlişkisel model kapsamında; iletişim iklimi, işyerinde temel psikolojik ihtiyaçlar ve işyeri yalnızlığı ölçeklerine ilişkin korelasyon tabloları hazırlanmış ve alanyazından gelen alt boyutlar dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Bu çerçevede araştırmanın örneklemini bir devlet ($n = 180$, % 71) ve bir vakıf ($n = 75$, % 29) üniversitesinden toplam 255 katılımcı oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.1.'de görülmektedir.

Tablo 3.1. Betimleyici Değişkenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı I

Üniversiteler	Cinsiyet		Medeni Durum		Yaş			
	Kadın n (%)	Erkek n (%)	Evli n (%)	Bekar n (%)	20-29 n (%)	30-34 n (%)	35-39 n (%)	40+ n (%)
Devlet			119	61 (33,9)	22	47	21	90 (50)
Üniversitesi	105 (58,3)	75 (41,7)	(66,1)		(12,2)	(26,1)	(11,7)	
Vakıf			43	32 (42,7)	13	14	13	35
Üniversitesi	64 (85,3)	11 (14,7)	(57,3)		(17,3)	(18,7)	(17,3)	(46,7)
Toplam	169 (66,3)	86 (33,7)	(63,5)	93 (36,5)	35	61	34	125 (49)

Araştırma kapsamında uygulanan olan ilk ölçek Gibb'in (1961) iletişim iklimi kuramına dayalı olarak, Costigan ve Schmeidler (1987) tarafından geliştirilen, "destekleyici iletişim iklimi" ve "savunmacı iletişim iklimi" olmak üzere iki boyuttan oluşan "İletişim İklimi Envanteri"dir. Söz konusu ölçeğin daha önce Türkçe'ye uyarlama çalışması Özden (2009) tarafından yapılmış olup

çalışma grubu ve örneklem farklılıkları göz önüne alınarak çeviri ve geçerlik çalışmaları tekrarlanmıştır. Anılan çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonunda savunmacı iletişim iklimi boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,96; destekleyici iletişim iklimi boyutu için ise Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır.

İkinci olarak kullanılan ölçek, Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilmiş ve 16 maddeden oluşan 7'li likert ölçeği şeklindeki LAWS (İşyeri Yalnızlığı Ölçeği) dir. Söz konusu ölçek Doğan vd. (2009) tarafından 5'li Likert ölçeği şeklinde Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğin tümü için Cronbach alpha iç tutarlık katsayısı 0.90, duygusal yoksunluk alt boyutu için 0.87 ve sosyal arkadaşlık alt boyutu için 0.83 olarak raporlanmıştır.

Üçüncü olarak uygulanan olan ölçek ise işyerinde temel psikolojik ihtiyaçların tatminini ölçmek için Kasser, Davey, ve Ryan (1992) tarafından geliştirilmiş olan ve daha sonra Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, ve Kornazheva (2001) tarafından güncellenerek geliştirilen ve yabancı alanyazında yaygın olarak kullanılan işyerinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ölçeğidir. Toplam 21 ifade içeren ölçek "özerklik", "yeterlik" ve "ilişkisellik" boyutlarından oluşmaktadır. Deci vd. (2001) ölçeğin tümü için Cronbach's alpha değerini .89 olarak yeterlik alt boyutu için .73, ilişkisellik alt boyutu için .84 ve özerklik alt boyutu için .79 olarak raporlamıştır. Ölçeğin Türkçe sürümüne alanyazın taraması sırasında rastlanılmamış olup çeviri çalışması araştırmacı tarafından yapılmış ve geri çeviri yöntemiyle kontrol edilmiştir.

Değerlendirilen alanyazın ve elde edilen veriler ışığında bu çalışmanın amacı örgüt içerisinde örgüt kültürü başta olmak üzere birçok değişkenle etkileşim halinde olan örgütsel iletişim ikliminin çalışanların işyerinde yaşadığı yalnızlık durumlarıyla olan ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların ne ölçüde ve ne yönde etkileştiğini belirlemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

- 1-Destekleyici ve savunmacı iletişim ikliminin negatif yönde ilişkili olması beklenmektedir.
- 2-Destekleyici iletişim ikliminin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile pozitif, iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile negatif yönde ilişkili olması beklenmektedir.
- 3-Savunmacı iletişim ikliminin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile negatif, iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile pozitif yönde ilişkili olması beklenmektedir.
- 4- Temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin iş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyon ile negatif yönde ilişkili olması beklenmektedir.
- 5-İş yeri yalnızlığı ve sosyal izolasyonun pozitif yönde ilişkili olması beklenmektedir.

4. Bulgular

Tüm örneklem için gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 4.1’de sunulmuştur. Buna göre tüm değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. En yüksek düzeydeki ilişki destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasındadır [$r=-.85$; $p<0,01$] en düşük düzeydeki ilişki ise savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında gözlenmiştir [$r=.18$; ; $p<0,01$].

Tablo 4.1. Tüm örneklemde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.85***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.50***	-.49***	-		
Duygusal Yoksunluk	-.38***	.36***	-.80***	-	
Sosyal izolasyon	-.22***	.18**	-.67***	.67***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tablo 4.2.’de görüldüğü üzere devlet üniversitesi örnekleme için gerçekleştirilen analiz sonuçları tüm örnekleme benzerlik göstermektedir ve buna göre en yüksek düzeydeki ilişki destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasındadır [$r=-.81$; $p<0,01$] en düşük düzeydeki ilişki ise savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında gözlenmiştir [$r=.19$; ; $p<0,01$].

Tablo 4.2. Devlet Üniversitesi örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.81***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.52***	-.50***	-		
Duygusal Yoksunluk	-.39***	.34***	-.78***	-	
Sosyal izolasyon	-.21**	.19**	-.64***	.67***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Vakıf Üniversitesi örnekleme ilişkin sonuçlar Tablo 4.3.’de sunulmaktadır. Vakıf üniversitesi örnekleme için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre en yüksek düzeydeki ilişki destekleyici iletişim iklimi ile savunmacı iletişim iklimi arasında [$r=-.91$; $p<0,01$] en düşük düzeydeki ilişki ise destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında [$r=-.35$; $p<0,01$] görülmektedir.

Buna ek olarak diğer örneklemlerden farklı olarak destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında [$r=-.20$; $p= 0,080$] ve savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. [$r=.13$; $p=0,257$]

Tablo 4.3. Vakıf Üniversitesi örnekleminde hesaplanan değişkenler arası korelasyonlar

	Destekleyici İletişim	Savunmacı İletişim	Temel İhtiyaç Tatmini	Duygusal Yoksunluk	Sosyal izolasyon
Destekleyici İletişim	-				
Savunmacı İletişim	-.91***	-			
Temel İhtiyaç Tatmini	.48***	-.45***	-		
Duygusal Yoksunluk	-.35**	.40***	-.85***	-	
Sosyal izolasyon	-.20	.13	-.69***	.64***	-

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde tüm örnekleminde hesaplanan değişkenler arası ilişkilere ait sonuçlar ile devlet ve vakıf üniversitesi için hesaplanan ilişkilere ait sonuçlar sunulacaktır. Tüm örneklem için yapılan analiz sonucuna göre:

Destekleyici iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunması destekleyici iletişim ikliminin güçlendiği ortamlarda bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının daha fazla karşılandığını ortaya koymaktadır.

Destekleyici iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, negatif yönlü bir ilişki bulunması bireylerin işyerinde yaşayabilecekleri duygusal yoksunluk duygusunun destekleyici iletişim iklimi sayesinde azalacağına işaret etmektedir.

Destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ilişki bulunması beklendiği üzere güçlenen destekleyici iletişim ikliminin bireylerdeki sosyal izolasyonu azalttığını göstermektedir. Ancak ilişkinin düşük düzeyde olması bu boyutu diğerlerinden bir noktada ayırmaktadır. Bu noktada sosyal izolasyon davranışının kişilik özellikleri gibi farklı değişkenler tarafından etkilendiği düşünülebilmekte olup farklı araştırmalar dahilinde irdelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Savunmacı iletişim iklimine gelindiğinde, öncelikle savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında orta düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmesi savunmacı iletişim ikliminin söz konusu olduğu ortamlarda bireylerin içine kapanmakta olduğuna ve işyerinde bulmayı umdukları paylaşım ve destek gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılayamadıklarına işaret etmektedir.

Savunmacı iletişim iklimi ile duygusal yoksunluk arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edilmesi benzer şekilde bireylerin savunmacı iletişim ikliminin söz konusu olduğu ortamlarda duygusal yoksunluk algılarının arttığına işaret etmektedir. Bu bulgu bir önceki maddede belirtilen

savunmacı iletişim iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasındaki negatif yönlü ilişki sonucu ile de uyumludur.

Savunmacı iletişim ikliminin bireylerde sosyal izolasyonu artırdığını ancak yukarıda destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkinin düşük olduğunu gösteren bulgu ile uyumlu bir şekilde savunmacı iletişim iklimi ile de düşük düzeyli bir ilişki gözlenmiştir. Bu durum sosyal izolasyonu artıran farklı etkenlerin incelenmesini de gerekli kılmaktadır.

Boyutların kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde ilk olarak temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile duygusal yoksunluk arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmesi temel psikolojik ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin duygusal yoksunluk algılarının arttığına işaret etmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bireyin sevilme ihtiyacının başkaları tarafından yeteri kadar karşılanmayacağına inanması duygusal yoksunluk durumudur. Bu bireyler hiç kimsenin kendileriyle gerçek anlamda ilgilenmediğini ve duygularını anlamadığını düşünürler. Bu durumun neticesinde bireyler duygusal anlamda tatmin edici olmayan ilişkiler kurmaya başlayabilmektedirler. Duygusal yoksunluğu arttıkça diğerleri ile ilişkilerinde öfke ve incinmişlik gibi çelişkili duygular yaşayan bireylerin psikolojik anlamda ihtiyaçlarının karşılanmaması ise beklenen bir durumdur (Young & Klosko; 2016)

Temel psikolojik ihtiyaçları karşılanan bireylerin sosyal izolasyon eğiliminin azaldığı görüldüğünden sosyal izolasyon durumunu belirleyen önemli faktörlerden birinin temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilip edilmeme durumu olduğu sonucuna varılabilir.

Sosyal izolasyonu artıran faktörlerden bir diğerinin de duygusal yoksunluk duygusu olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, duygusal yoksunluk algısı artan bireylerin çevrelerinden bekledikleri ilgi, alaka ve sevgiyi bulamadıkça kendilerini izole ettikleri, bu yoksunluğun hiçbir zaman ortadan kalkmayacağına duydukları inanç güçlendikçe daha da içlerine kapanacakları söylenebilir.

Destekleyici iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında örneklemin geneli ve Devlet Üniversitesi örneklemi için düşük düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmişken Vakıf Üniversitesi örneklemi için bu iki değişken arasında istatistiki yönden anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Benzer şekilde örneklemin geneli ve Devlet Üniversitesi örneklemi için savunmacı iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmişken Vakıf Üniversitesi örneklemi için bu iki değişken arasında istatistiki yönden anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durum Vakıf Üniversitesi örnekleminin katılımcı sayısının görece azlığına bağlanarak daha önce de belirtildiği gibi sosyal izolasyonu etkileyen daha güçlü başka faktörlerin bulunduğu, örgüt içerisinde hâkim olan iletişim iklimi ile sosyal izolasyon arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve özel sektör koşullarında iletişim ikliminin sosyal izolasyonu etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile sosyal izolasyon arasında örneklemin geneli ve Vakıf Üniversitesi örneklemini için yüksek düzeyde, negatif yönlü ilişki tespit edilmişken bu iki boyut arasındaki ilişki Devlet Üniversitesi örneklemini için orta düzeyde ve negatif yönlü tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkide görüldüğü üzere Devlet Üniversitesi örneklemini az da olsa farklılaşmıştır. Bu sonuç, Devlet Üniversitesi çalışanlarının temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması yönünde nispeten daha düşük beklentiye sahip oldukları, bu konuda yaşadıkları eksikliklerin sosyal izolasyona özel sektördeki meslektaşlarına göre daha az etki ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Kaynakça

- Baard, P. P., Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., and Joustra, I. (2007). “Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate”, *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 173–190.
- Baumeister, R.F. and Leary, M.R. (1995), “The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation”, *Psychological Bulletin*, Vol. 117 No. 3, pp. 497-529.
- Cacioppo, J. T., and Patrick, B. (2008). *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*. New York: W. W. Norton & Company.
- Costigan, J. I. and Schmeidler, M. A. (1984). Exploring supportive and defensive communication climates. In J. W. Pfeiffer & L. D. Goodstein (Eds.), *The 1984 handbook for group facilitators*, (pp. 112–114). San Diego, CA: University Associates.
- Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy*. New York: Grosset/ Putnam.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. and Ryan, R. M. (2017) *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2017. 4:19–43.
- Deci, E.L. and Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Gagné, M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* içinde (s.13-32). New York: Oxford University Press.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., and Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–654. doi:10.5465/amr.1996.9702100310
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Erhart, M.G., Schneider, B., Macey, W.H. (2014), *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge: New York.
- Gagné, M. and Deci, E.L. (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 4, pp. 331-62.
- Gibb, J.R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, 379-402.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived içinde* (pp. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Kasser, T., Davey, J., and Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- Lemmergaard, J. (2017). Organizational Climate, Communication Climate, The International Encyclopedia of Organizational Communication. Scott, C. R. and Lewis, L. (eds). Doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc024
- Moran, E. T., and Volkwein J.T. (1988). Examining Organizational Climate in Institutions of Higher Education. *Research in Higher Education*, Vol. 28, No. 4, 367-383.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., and Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.

- Özden, T. (2009). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rogers, D. P. (1987). Relationships between communication climate variables and organizational commitment: the case of a food processing plant. *Academy of Management Proceedings*, 5, 230-234.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/0003-066x.55.1.6
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, *Contemporary Educational Psychology*, Volume 61, 101860, <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17–29. doi:10.1016/0090-2616(94)90085-x
- Wright SL. (2005). Loneliness in the Workplace. Unpublished Doctoral Dissertation, Christchurch (New Zealand), University of Canterbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B. and Strongman, K. T. (2006), Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development, *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Young, J. E. ve Klosko, J. S. (2016). *Hayatı Yeniden Keşfedin*, Çeviren Sandy Cohen ve Diana Güler, Psikonet Yayınları, İstanbul
- <https://www.britannica.com/science/loneliness>, 28.12.2018
- <https://psychologydictionary.org/loneliness/>, 28.12.2018

HEMŞİRELERİN ROL STRESÖRLERİNE YÖNELİK ALGILARININ VE ROL STRESÖRLERİNİN OLASI SONUÇLARININ BELİRLENMESİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA

Merve Gözde DURMAZ

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Bölümü Doktora Öğrencisi
mervegozdedurmaz@gmail.com*

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi,
ggumustekin@comu.edu.tr*

Şeyda DURMAZ ÖZCAN

*Bursa Dörtçelik Çocuk Hastalıkları Hastanesi Hemşire,
seydadurmaz17@gmail.com*

Özet

Araştırmada hemşirelerin çalışma ortamından rol stresörlerini nasıl algıladıkları ve rol stresine maruz kalmaları nedeniyle yaşadıkları problemlerin bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında Bursa ve Çanakkale devlet hastanelerinde görev yapan; kıdem, yaş, çalışma birimi gibi farklı kriterler esas alınarak, 24 hemşire ile yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler nitel veri analizi programı MAXQDA kullanılarak kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Kodların ve kategorilerin görselleştirilmesinde; frekans analizi ve ilişki analizlerinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların rol çatışmalarına yönelik algılarının; “çatışan beklentiler”, “görev-beklenen iş uyumsuzluğu”, “öz değer-iş uyumu”, “eğitim-görev uyumsuzluğu”, “yetenek-görev uyumsuzluğu”, “farklı beklentilerin görevi zorlaştırması” olmak üzere altı ana tema şekillenmiştir. Hemşirelerin rol belirsizliklerine yönelik algıları; “rotasyon”, “iş gereği sorumluluk bilgilendirilmesi”, “sorumlu olma kriterleri”, “rol-görev dengesizliği”, “sorumlu değerlendirmesi”, “açıkça planlanmış hedefler” ve “resmi bilgilendirme durumu” olmak üzere yedi ana temada ifade edilmiştir. Katılımcıların aşırı rol yüküne yönelik algılarının; “iş-zaman dengesizliği”, “fazladan rol üstlenme”, “iş yoğunluğu”, “personel eksikliği”, “bireysel zaman-iş dengesizliği”, “bireysel güç-iş talebi dengesizliği”, “adaletsiz sorumluluk dağılımı”, “insani olmayan çalışma koşulları” ve “işten kaytarma” olmak üzere dokuz ana temada şekillenmiştir. Hemşirelerin algıladıkları rol stresörlerinin olası sonuçlarının yoğun olarak; “stres-kaygı”, “yorgunluk”, “mutsuzluk”, “sinirlilik”, “meslekten soğuma”, “yetersizlik hissi”, “sorumlulukların ötelenmesi” ile ifade edildiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Rol Stresörleri, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Aşırı Rol Yükü*

1. Giriş

Rol stresi, bireyin diğer insanların beklentilerin nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Schafer'e (1998) göre, rol stresörleri “kümelenmiş beklentilere sahip sosyal konumlar olmakla birlikte sosyal rollerle ilişkilidir”. Literatürde rol stresörleri üç değişken çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar, rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü olarak sıralanabilir (Trayambak vd., 2012: 45). Rol stresörleri içerisinde yar alan rol çatışması ve rol belirsizliği, işgörenin yaptığı işten veya bulunduğu örgütsel ortamdan psikolojik veya davranışsal olarak geri çekilmesine neden olabilecek, en yaygın olarak incelenen işyeri değişkenlerinden biridir (Bettencourt ve Brown, 2003: 396). Rol teorisine göre, işgörenler çatışan talepler algıladıkları zaman veya bir rol beklentisini yerine getirmenin diğerini gerçekleştirmeyi daha zor hale getirdiği zaman rol çatışması yaşamaktadır. Rol belirsizliği, işgörenlerin işlerindeki davranışsal beklentilerin netliğinde eksiklik algılaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. (Addae vd., 2008: 570). Aşırı rol yükü ise, işgörenlerin görevi bitirmek için gereken süre ile kendilerine ayrılan süre arasında tutarsızlık hissettiği durumda ortaya çıkmaktadır (Yongkang vd., 2014: 8). Schuler vd. (1977) rol çatışması ve rol belirsizliğinin geçerli yapılar olduğu üzerinde durmakla birlikte, genellikle olumsuz durumlarla (gerilim, devamsızlık, memnuniyette azalma, işe katılımda azalma, beklentilerin azalması, motivasyonun azalması) ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Jackson ve Schuler, 1985: 17).

Rizzo vd. (1970) hastaneler ve diğer pek çok örgüt arasında fark bulunduğu üzerinde durmuştur. Rizzo vd. değerlendirmesine göre, hastanelerde gözlemlenen temel sistem çoklu otorite veya çoklu bağlılık sistemidir. Bu temel sistem çerçevesinde hemşirelerin idari ve tıbbi hiyerarşi olmak üzere iki otorite hattı arasında kaldığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda Zawacki (1963) çalışmasında, rol çatışmasının hastanelerin ikili hiyerarşisinden kaynaklandığı, rol çatışmasından etkilenenlerin doktora düşmanca ve resmi kurallara karşı pasif direnişle yanıt verdiği sonucuna ulaşmıştır (Rizzo vd., 1970: 151-152). 1950'lerden günümüze kadar iş stresi kaynakları olarak değerlendirilen rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü kavramları olmak üzere rol teorisi üzerine önemli araştırmalar yapılmıştır. Alan yazında Rizzo vd. (1970) geliştirdiği rol belirsizliği ve rol çatışması ölçeği günümüze kadar pek çok çalışmada kullanılmıştır. Gerek yerli gerek yabancı alan yazında rol stresörlerine yönelik pek çok nicel çalışma olmasına rağmen, sınırlı sayıda nitel çalışma olduğu ve işgörenlerin rol stresörlerine yönelik algılarının oluşmasında belirleyici rol üstlenen durumların yeterince net olarak ortaya konulmadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte günümüzde gerek sosyal alanda, gerek ekonomik koşullarda meydana gelen büyük değişimler nedeniyle işgörenlerin rol stresörlerine yönelik algılarının da değişebileceği, rol stresörlerinin hemşirelerin çalışma yaşamına ve özel hayata yönelik olası sonuçlarının derinlemesine yapılan görüşmelerle gün yüzüne çıkarılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Motowidlo vd. (1986) stresi “korku, endişe, çekinme, gerginlik, kızgınlık, sıkıntı, üzünlük, depresyon ve gerginlik unsurlarıyla ilişkili olan duygusal deneyim” olarak tanımlamışlardır. Rol stresi ise, işgörenin birden fazla rolü yerine getirmesi sonucu deneyimlediği stres ve zorlanma olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda işgören iş rolünü yerine getirmekle birlikte, inisiyatif kullanarak örgütsel rolünü yerine getirmeye çalışmasıyla yaptığı işlerini stresli bulabilmektedir (Bolino ve Turnley, 2005: 741). Biddle (1986) rol stresörlerini rol çatışması ve rol belirsizliğini olarak tanımlamıştır. Biddle (1986) göre, rol çatışması zaman baskısından bağımsız olarak, iş gereği rolünü yerine getiren işgörene karşı uyumsuz beklentilerin söz konusu olmasıdır. Rol belirsizliği, beklentilerin bireyin rol davranışını yönlendirmek için yeterince açık olmadığı durumlar olarak kavramsallaştırılmıştır (Matthews vd. 2010: 79). Katz ve Kahn (1978) rol belirsizliğini, işgörenlerin kendilerinden ne beklediği konusunda belirsizlik yaşamaları olarak ifade etmişlerdir. Rol çatışması ise, işgörenlerin görevlerini tamamlamasını zorlaştıran eşzamanlı çelişkilerle karşı karşıya kalması olarak tanımlanmıştır (Eatough vd., 2011: 620). Kahn (1980) aşırı rol yükünü, daha fazla iş yapmak için hissedilen baskı, sıradan bir günlük işi bir günde tamamlayamamanın verdiği his ve işin niceliğinin işin niteliğine müdahale ettiği hissi olarak tanımlamıştır (Bacharach vd., 1990: 201-202).

Lazarus ve Folkman (1984), LePine vd. (2005) stres etkeninin iki temel boyutta değerlendirildiği üzerinde durmuşlardır. Birinci boyut olan engellenme, örgütsel politika, bürokrasi, rol belirsizliği ve iş güvenliğine yönelik endişeleri içermekle birlikte, stres etkeninin işgörenlerin iş başarısını ne derecede tehdit edici ve engelleyici olarak kabul ettiğini ifade etmektedir. İkinci boyut meydan okuma ise iş yükü, zaman baskısı, yüksek sorumluluk gibi talepleri içermekle birlikte stres etkeninin potansiyel bir öğrenme ve başarı fırsatı olarak görülme derecesini ifade etmektedir. Lazarus ve Folkman (1984), LePine vd. (2005) tehdit ve engelleme ile ilişkili stres etkeninin ilk boyutu olan (engelleyici stresörler) performansla negatif yönde, potansiyel öğrenme ve başarı ile ilişkisi olan ikinci boyutun (meydan okuyucu stres) ise performansla olumlu yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Eatough vd., 2011: 620; LePine vd., 2005, 765; Gilboa vd., 2008: 229). Kahn ve Quinn (1970) rol stresini, birey için olumsuz sonuçlara neden olabilecek örgütsel rolle ilişkili her şey olarak tanımlamıştır (Beehr vd., 1976: 41). Rol teorisi, bir bireyden beklenen davranışların tutarsızlık nedeniyle bir rol çatışmasına maruz kaldığı durumda, bireyin stres yaşayacağını, tatmin olmayacağı ve bireye dayatılan beklentilerin rol çatışması yaşadığı zamanlarda daha az etkili performans sergileyeceği üzerinde durmuştur (Rizzo vd., 1970: 151). Yapılan çalışmalarda hem rol çatışması hem de rol belirsizliğinin psikolojik gerginliğe neden olduğu, işgörenlerin işlerini ve örgütsel sonuçları etkileyebileceği vurgulanmıştır (Addae vd., 2008: 570). Literatürdeki araştırmalar sonucunda rol yükü ile duygusal tükenme arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ahmad (2010) yaptığı çalışmada

ise, aşırı rol yükü ile iş-aile çatışması ve duygusal tükenme arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, aşırı rol yükü ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye iş-aile taşımasının aracılık ettiği görülmüştür (Ahmad, 2010: 266-269). Jackson ve Schuler (1985) yaptıkları meta-analiz çalışmasında ise, rol çatışması ve rol belirsizliğine karşı verilen duygusal tepkilerin davranışsal tepkilerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Jackson ve Schuler, 1985: 44). Bununla birlikte yapılan çalışmalarla rol çatışması ve rol belirsizliğinin, iş tatminin ve örgütsel bağlılığın azalmasıyla ilişkisi olduğu ve işgörenlerin psikolojik geri geri çekilmesine neden olduğu görülmüştür (Bettencourt ve Brown, 2003: 396).

Rol stresörleri (rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yükü) yaşayan hemşirelerin fiziksel ve zihinsel anlamda olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kaldığı, bu olumsuz sonuçların işgörenlerin başta iş süreçleri olmak üzere özel yaşamlarına da negatif yansımalarının olası olacağı ifade edilebilir. Bu kapsamda çalışmamızda çalışma süreci içerisinde hemşirelerin rol stresörlerine yönelik algılarının belirlenmesi, rol stresörlerinin çalışma yaşamı ve özel yaşama yönelik olası sonuçlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda, araştırmanın temelini aşağıda verilen sorulara yanıt verilmesi oluşturmaktadır:

- 1) Hemşirelerin çalışma ortamında algıladıkları rol stresörleri nelerdir?
- 2) Hemşireler algıladıkları rol stresörlerinin bireysel sonuçları nelerdir?
- 3) Hemşireler algıladıkları rol stresörlerinin örgütsel sonuçları nelerdir?

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, hemşirelerin rol stresörlerine (rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü) algılarının belirlenmesi ve rol stresörlerinin gerek çalışma hayatına gerekse de özel yaşama olan olası etkilerinin belirlenmesidir. Çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime) dayanmaktadır. Nitel bir araştırma yaklaşımı olarak fenomenoloji, ilk olarak Husserl (1931) tarafından ortaya konulmuştur. Husserl (1931) bireylerin (araştırmaya katılan katılımcıların) 'yaşanmış deneyimlerinin' bağlamını ve deneyimlerinin anlamını anlamlandırmanın bir yolu olarak yaklaşımı kavramsallaştırmıştır (Alase, 2017: 10). Bu kapsamda, rol stresörlerinin hemşirelerin görev yaptıkları süre içerisinde yoğun olarak mücadele ettikleri bir olgu olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bununla birlikte hemşirelerin çalışma ortamında rol stresörlerini nasıl algıladıkları, yoğun olarak hangi rol stresörüne maruz kaldıkları, rol stresörlerinin öncelikle çalışma hayatı olmak üzere özel yaşama olası etkilerinin derinlemesine incelenmesi amacıyla fenomenolojik araştırma deseninden yararlanılmıştır. Bu kapsamda alan yazında işgörenlerin yoğun olarak hissettikleri rol stresörlerine yönelik çok yönlü olarak algılarının belirlenmiş ve rol stresörlerinin olası sonuçları ele

alınmıştır. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış mülakat formuyla, katılımcılarla görüşmeler sırasında bire bir not tutularak elde edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında literatür incelenmiş ve mülakat formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış mülakat formunda hemşirelerin rol stresörlerine yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla 28 adet açık uçlu soru ile 6 adet demografik soru hazırlanmıştır. Görüşmeler 15 Ağustos- 17 Eylül 2022 tarihleri arasında 35-45 dakika sürede mesai molaları ve iş çıkışında yapılmıştır.

3.2. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Çanakkale ilindeki Mehmet Akif Ersoy Devlet hastanesinde görev yapmakta olan 24 hemşire oluşturmaktadır. Cresswel'in (1998) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceğini öne süren görüşünden yola çıkarak; örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri doygunluğu ve veri yeterliliği kriterleri dikkate alınmıştır. Bununla birlikte belirli türdeki bireylerin veya belirli özellikleri sergileyen kişilerin çalışmaya dahil edilmesini sağlamak için, amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Berg, 2001: 32). Bu doğrultuda, rol stresi algılarına yönelik duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade etmesi mümkün olan hemşireler örnekleme dahil edilmiştir. Aynı zamanda örneklem seçiminde hemşirelerin yaş, meslekteki kıdem, görev yaptığı birim gibi farklı kriterler de dikkate alınmıştır. Tablo 1'de katılımcılara ilişkin detaylı bilgi yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Bilgiler

Cinsiyet	Kişi S.	Çalışılan Servis	Kişi S.	Mesleki Deneyim	Kişi S.	Yaş	Kişi S.	Medeni Hal	Kişi S.	Çocuk Sayısı	Kişi S.
Kadın	21	Acil	13	0-7	12	25-32	15	Bekar	11	Çocuk yok	12
Erkek	3	Kanser Kayıt	2	8-15	4	33-40	2	Evli	13	1	4
		Poliklinik	2	16-23	3	41-48	7			2	7
		Cerrahi	3	24-31	5	49 ve üzeri	0			3	1
		Yoğun Bakım	2								
		Enjeksiyon	1								
		Kan Transfüzyon	1								

3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırma çerçevesinde veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, yüz yüze ve tele-görüşme yöntemleriyle elde edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında yabancı ve yerli literatür çerçevesinde mevcut çalışmalar incelenerek sorular oluşturulmuş; soru formunun geçerliliği farklı alanlarda çalışan katılımcılar örnekleme dahil edilerek, kullanılan bütün prosedürler açıkça ifade edilerek ve uzman görüşüne başvurularak sağlanmıştır. Mülakat formu rol stresörleri ile ilgili 29 açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, çalışılan servis, medeni durum ve çocuk sayısı olmak

üzere 6 demografik sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar ile görüşmeler 15 Ağustos- 15 Eylül 2022 tarihleri arasında 35-45 dakika arasında bir sürede gerçekleştirilmiş, veriler konunun hassasiyeti nedeniyle ses kayıt cihazı kullanılmadan, yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Holsri (1968) içerik analizi, “katılımcı ifadelerinin anlam ve özellikleri sistematik ve nesnel olarak belirleyerek çıkarımlar yapmaya yönelik bir teknik” olarak tanımlamıştır (Berg, 2001: 240). Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanması için Lincoln ve Guba (1985) ve Guba ve Lincoln (1989) ortaya koyduğu dört kriter; güvenilirlik (dependability), aktarılabirlik (transferability), inanırılık (credibility) ve doğrulanabilirlik (confirmability) çerçevesinde araştırma sonuçları değerlendirilmiştir (Kalof vd., 2008: 162).

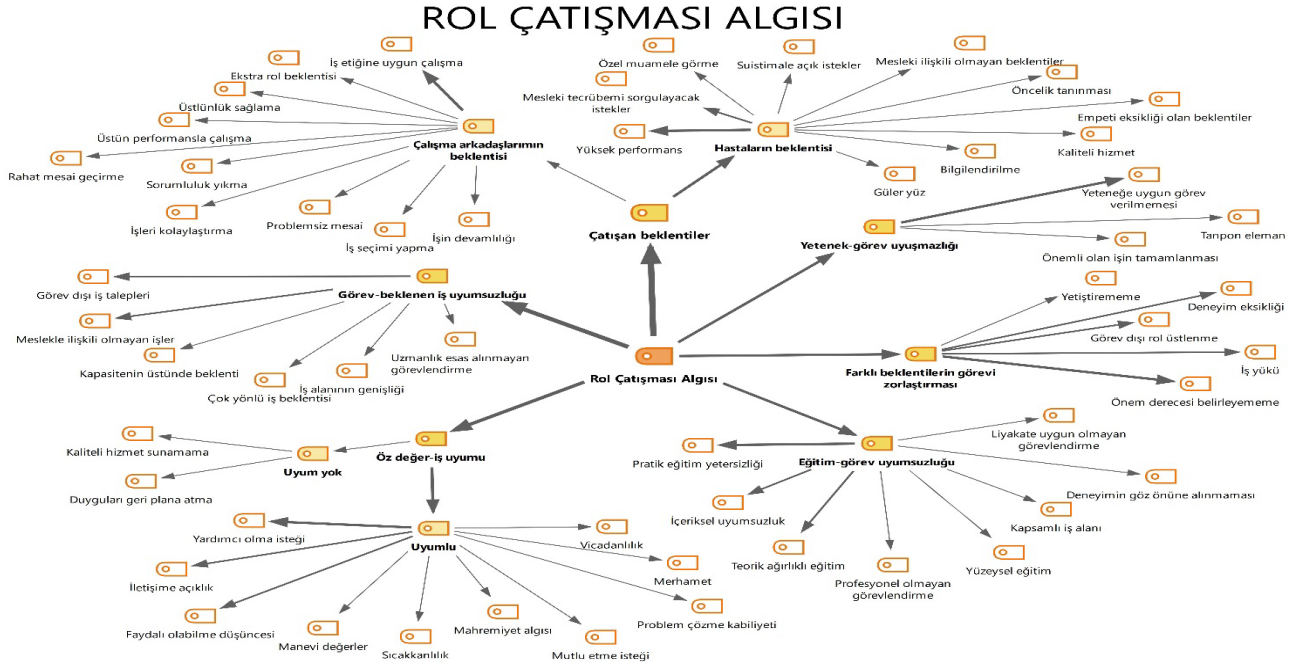
4. Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerden yola çıkarak, rol stresörleri algılarına yönelik kodlar oluşturulmuştur. Kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı içerisinde 4 adet kategori (rol çatışması algısı, rol belirsizliği algısı, aşırı rol yükü ve rol stresörlerinin sonuçları) olmak üzere 240 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve kod haritaları kullanılmıştır.

Katılımcıların Rol Çatışması Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Hemşirelerin mesleklerini icra ederken rol çatışmalarına yönelik algılarının belirlenmesine yönelik ifadeler ilişkin kodlar “çatışan beklentiler”, “görev-beklenen iş uyumsuzluğu”, “öz değer-iş uyumu”, “eğitim-görev uyumsuzluğu”, “yetenek-görev uyumsuzluğu”, “farklı beklentilerin görevi zorlaştırması” olmak üzere altı ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 1’de hemşirelerin rol çatışması algıları ana unsurlar ve alt faktörler çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

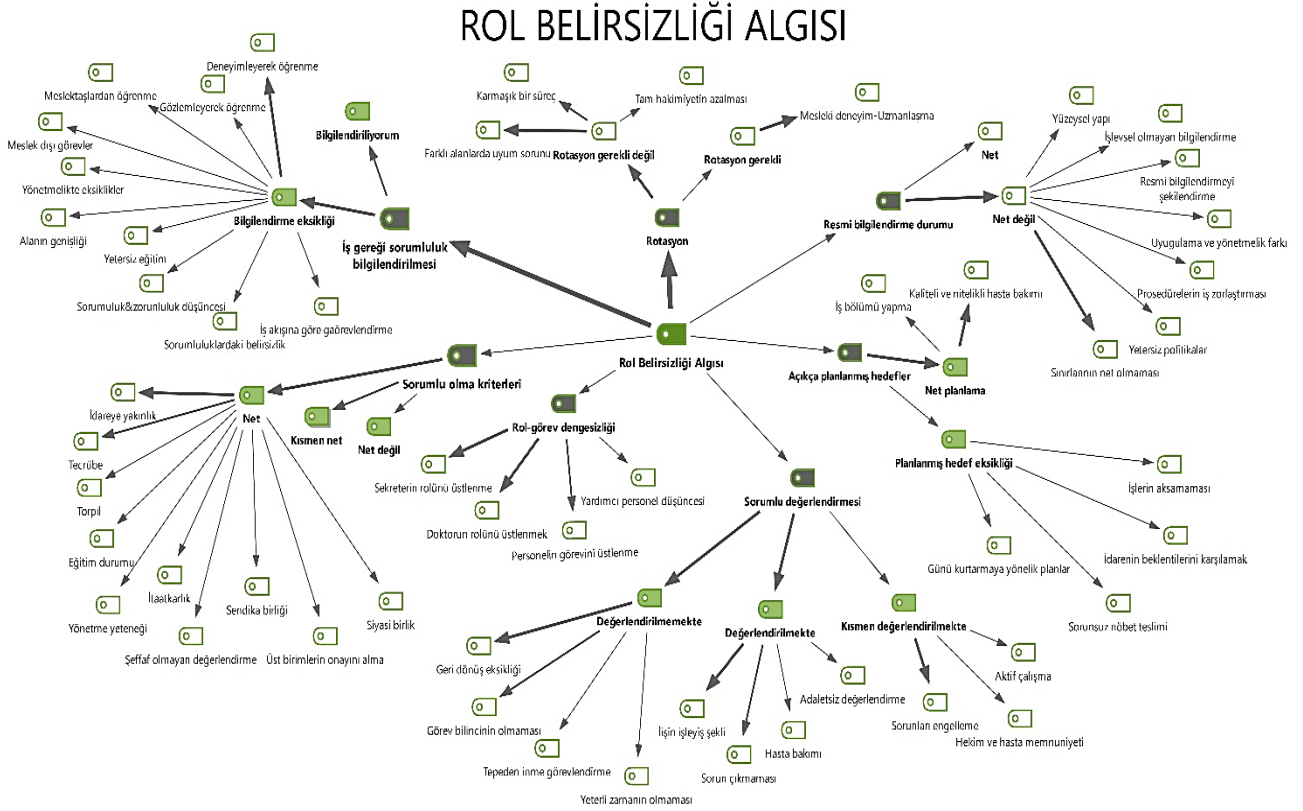
Şekil 1: Hemşirelerin Rol Çatışması Algılarının Belirlenmesine Yönelik Model Önerisi



Katılımcıların Rol Belirsizliği Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Hemşirelerin mesleki sorumluluklarını yerine getirirken hissettikleri rol belirsizliklerine yönelik algılarının belirlenmesine yönelik ifadeler ilişkin kodlar “rotasyon”, “iş gereği sorumluluk bilgilendirilmesi”, “sorumlu olma kriterleri”, “rol-görev dengesizliği”, “sorumlu değerlendirmesi”, “açıkça planlanmış hedefler” ve “resmi bilgilendirme durumu” olmak üzere yedi ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 2’de hemşirelerin rol belirsizliği algılarının ana unsurlar ve alt faktörler çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

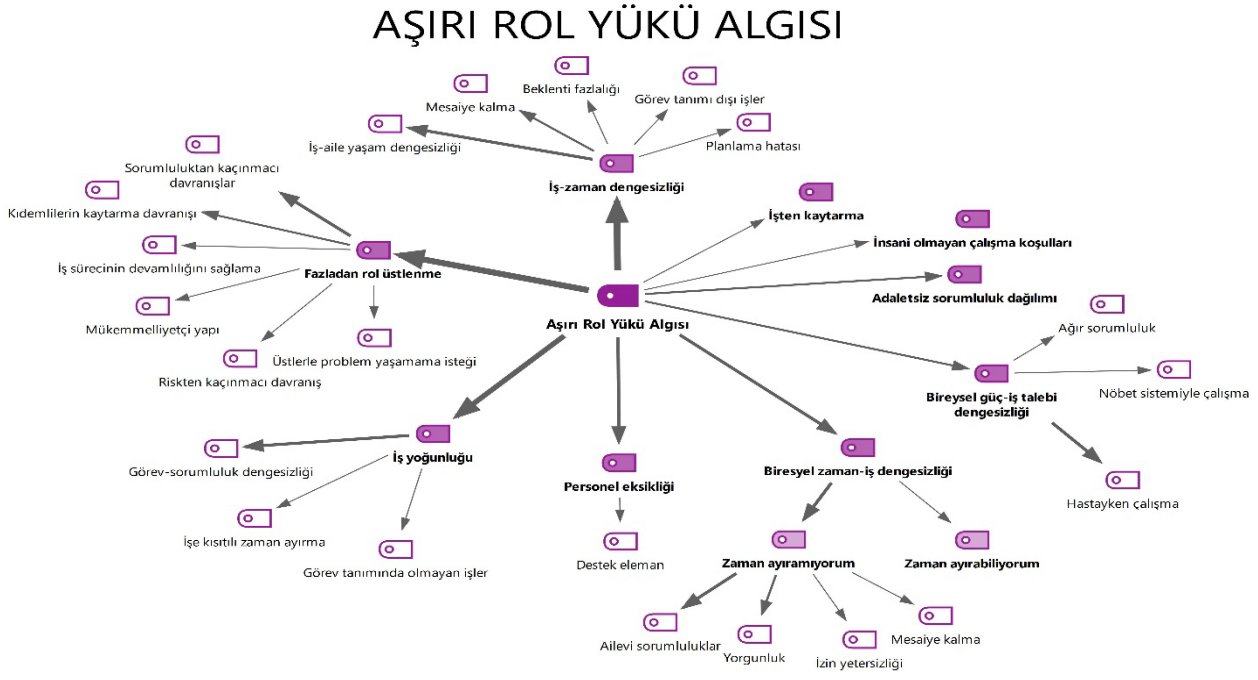
Şekil 2: Hemşirelerin Rol Belirsizliği Algılarının Belirlenmesine Yönelik Model Önerisi



Katılımcıların Aşırı Rol Yükü Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Hemşirelerin iş sorumlulukları gereği işlerini yerine getirirken aşırı rol yüküne yönelik algılarının belirlenmesine yönelik ifadeler ilişkin kodlar “iş-zaman dengesizliği”, “fazladan rol üstlenme”, “iş yoğunluğu”, “personel eksikliği”, “bireysel zaman-iş dengesizliği”, “bireysel güç-iş talebi dengesizliği”, “adaletsiz sorumluluk dağılımı”, “insani olmayan çalışma koşulları” ve “işten kaytarma” olmak üzere dokuz ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 3’te hemşirelerin aşırı rol yükü algısının ana unsurlar ve alt faktörler çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 3: Hemşirelerin Aşırı Rol Yükü Algısının Belirlenmesine Yönelik Model Önerisi



Katılımcıların Algıladıkları Rol Stresörlerinin Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Çalışmanın son aşamasında hemşirelerin algıladıkları rol stresörlerinin olası sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler rol stresörlerinin sonuçlarının otuz beş farklı şekilde iş çevresinde kendisini gösterdiği ortaya koymaktadır. Buna göre rol stresörlerinin olası sonuçları en yüksek düzeyde (%7,1) “stres-kaygı” ve (%6) “yorgunluk” ile kodlandığı, bunu sırasıyla (%5,6) “mutsuzluk”, (%5,2) “meslekten soğuma”, (%4,5) “sorumlulukların ötelenmesi”, (%4,1) “gerginlik”, (%3,7) “değersizlik hissi”, (%3,7) “sinirlilik” ve (%3,5) “yetersizlik hissi” kodlarının izlediği görülmektedir. Tablo 2’de rol stresörlerinin sonuçlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Algıladıkları Rol Stresörlerinin Olası Sonuçları

	Frekans	Yüzde
Stres-Kaygı	33	7,1
Yorgunluk	28	6,0
Mutsuzluk	26	5,6
Meslekten soğuma	24	5,2
Sorumlulukların ötelenmesi	21	4,5
Gerginlik	19	4,1
Değersizlik hissi	17	3,7
Sinirlilik	17	3,7
Yetersizlik hissi	16	3,5
Mesleki tercihin sorgulanması	14	3,0
Verimlilikte azalma	13	2,8
Bakım ve eğitimde eksiklik	13	2,8
Tükenmişlik	13	2,8

Çalışma isteğinde azalma	12	2,6
Kullanılmışlık hissi	10	2,2
İşi yetiştirememe kaygısı	10	2,2
Rol karmaşası yaşama	9	1,9
Dikkat dağınıklığı	9	1,9
İş kalitesinde azalma	8	1,7
Performansın azalması	8	1,7
Fiziksel semptomlar	8	1,7
Hata yapma	8	1,7
Motivasyonun azalması	7	1,5
Deneyim	7	1,5
Yeterli zamanı ayıramama	7	1,5
Kaos ve çatışma ortamı	6	1,3
Özsaygının azalması	6	1,3
İş baskısı	6	1,3
Mesleki ilişkilerin zedelenmesi	6	1,3
İş doyumunda artış	6	1,3
Meslektaşlara karşı olumsuz düşünceler	5	1,1
Meslekten ayrılma isteği	5	1,1
İş-yaşam dengesizliği	4	0,9
Yetkinliğin sorgulanması	4	0,9
Uyku bozukluğu	4	0,9
İş tatmininde azalma	4	0,9
Mesleğin itibarsızlaşması	3	0,6
İşe yabancılaşma	3	0,6
İşi işte bırakmama	3	0,6

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmamız sonuçlarına göre, hemşirelerin çalışma ortamında rol çatışması algıladıkları belirlenmiş ve bir model önerisi yardımıyla görselleştirilmiştir. Hemşirelerin ifadelerine göre rol çatışması algısı yoğun olarak “çatışan beklentilerin”, “görev-beklenen iş uyumsuzluğunun” varlığıyla ortaya çıktığı görülmüştür. Hemşirelerin yoğun olarak hastaların (yüksek performans, mesleki tecrübeyi sorgulayacak istekler, özel muamele görme beklentisi, meslekle ilişkili olmayan beklentiler, suiistimale açık istekler ve öncelik tanınması) ve çalışma arkadaşlarının (iş etiğine uygun çalışma, üstünlük sağlama, ekstra rol beklentisi, sorumluluk yıkma, üstün performansla çalışma) çatışan beklentilerine maruz kaldığı ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerin kendi iş sorumlulukları dışında yoğun olarak gerek meslekle ilişkili olmasına rağmen görev tanımı dışında olan, gerekse de meslekle ilişkili olmayan talepler nedeniyle rol çatışmasına maruz kaldığı; bununla birlikte hemşirelerden istenen kapasitenin üstünde ve çok yönlü beklentilerin de rol çatışmasını daha yoğun olarak hissetmelerine neden olan durumlar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hemşirelerin görevini tamamlamasını zorlaştıran; görev dışı iş taleplerin, meslekle ilişkili olmayan işlerin, kapasitenin üstünde beklentilerin ve çok yönlü iş beklentilerinin eş zamanlı olarak ortaya çıktığı ve

hemşerinin iş rolüyle ilgili çatışma algılamasına neden olacağı düşünülebilir. Hemşirelerin lisans düzeyinde aldıkları eğitim yeterli olmasına rağmen uygulamaya yönelik eğitimin, öğrenci sayısının fazlalığı ve staj eğitimi sırasında yeterli deneyimi edinilememesi nedeniyle eğitim-görev arasında uyumsuzluk algılamalarına neden olduğu; ders içeriği ile pratik uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, teorik ağırlıklı eğitimin havada kalması ve görevlendirmede profesyonelliğin ikinci plana atılmasının da eğitim-görev arasında uyumsuzluk yaşanmasında etkili olabileceği ifade edilebilir. Hemşirelerin görev dağılımı esnasında yeteneğin ikinci plana atıldığı önceliğin iş süreçlerinin devamlılığının sağlanması olduğu, bakım ve tedavinin kilit anahtarı konumunda olan hemşirelerin bir meslek dalı yerine tampon eleman olarak görülmesinin de yetenek-görev uyumsuzluğu algısı yaşamalarında önemli rol üstlendiği düşünülmektedir.

Çalışmamız kapsamında hemşirelerin rol belirsizliği algıladıkları belirlenmiş ve bir model önerisi yardımıyla algıları ifadelendirilmiştir. Hemşirelerin ifadelerine göre rol çatışması algısı yoğun olarak “iş gereği sorumluluk bilgilendirmesi”, “rotasyon” ve rol-görev dengesizliğinin varlığıyla ortaya çıktığı görülmüştür. Araştırmamız çerçevesinde hemşirelerin gerek birim dalında görevlendirmeleri sırasında, gerekse de rotasyon sonrası veya öncesinde eksik bilgilendirmeyle karşı karşıya kaldıkları ifade edilebilir. Hemşireler kurum ve yöneticiler tarafından verilen bilgilendirmedeki eksikliği kapatmak için iş süreci içinde deneyimleyerek ve gözlemleyerek öğrenmeye çalıştıkları, meslektaşlarına danışarak eksikliği gidermek istedikleri söylenebilir. Hemşirelerin rol belirsizliği algısının oluşmasında önemli rol üstlenen “rol-görev dengesizliğinin”; “sekreter, doktor, personel rolü üstlenme” ve “yardımcı personel “olarak değerlendirilme nedeniyle algılandığı ifade edilmiştir. Diğer sağlık çalışanları ve personellerin rolünü üstlenmesinin hemşirelerin işlerindeki davranışsal beklentileri azaltabileceği ve diğer rol beklentilerinin bireyin davranışını yönlendirmede bilgi eksikliği nedeniyle yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin her ne kadar rolleri konusunda belirsizlik yaşasalar bile hasta bakımının her şeyin önünde tuttuğu, bireysel duyguları geri planda bırakarak prososyal odaklı iş süreçlerinin devamlılığının sağlandığı ifade edilebilir.

Araştırmamız kapsamında hemşirelerin iş süreçlerini yerine getirirken aşırı rol yükü algıladıkları belirlenmiş ve bir model önerisi yardımıyla görselleştirilmiştir. Hemşirelerin ifadelerine göre aşırı rol yükü algısının yoğun olarak “iş-zaman dengesizliği”, “fazladan rol üstlenme” ve “iş yoğununun” varlığıyla ortaya çıktığı görülmüştür. Hemşirelerin “iş-zaman dengesizliği” algısının oluşmasında; “iş-aile yaşamı dengesizliğinin”, “mesaiye kalmanın”, “beklentilerin fazlalığının” ve “görev tanımı dışı işlerin” varlığının rol üstlendiği görülmüştür. Katılımcılar hem ailelerine hem de işlerine yeterli derecede zaman ayıramadıkları durumlarda, mesaiye kalmanın getirdiği fazla sorumlulukla, gerek hastalar gerekse de çalışma arkadaşları tarafından yoğun beklentilere maruz kalma durumuyla, rol

gereklilikleri dışında görev tanımlarıyla ilişkili olmayan işlerin kendilerinden beklenmeleri nedeniyle yoğun olarak iş yükü hissettikleri düşünülmektedir. Hemşirelere verilen sorumluktan fazla görev yapmaları istediği durumlarda bunu iş yoğunluğu olarak algıladıkları ve kendi sorumlukların ötesinde görev tanımında olmayan işlerin tamamlanması gerekliliği nedeniyle yoğun çalıştıkları düşünülmektedir. Personel yetersizliği, destek eleman düşüncesi hemşirelerin iş yükünün artmasında önemli rol üstlenmekle birlikte; iş süreçlerinin devamlılığını sağlanması ve işlerin aksamaması gibi durumlarla da eksik personelin varlığının yoğun olarak hissedildiği düşünülmektedir. Hemşireler “bireysel zaman-iş dengesizliğinde” yoğun olarak kendilerine bireysel “zaman ayıramadıklarını” ifade etmişlerdir. Hemşirelerin iş sorumlukları ile birlikte “ailevi sorumlukların” da üstlenilmesi gerekliliği, yoğun ve stresli çalışma nedeniyle hissettikleri “yorgunluk”, “izinlerin yeterli olmaması”, “personel yetersizliği” veya çalışma arkadaşının bireysel nedenlerle rapor alması gibi nedenlerle “mesaiye kalma” zorunluluğu nedeniyle kendilerine bireysel zaman ayıramadıkları düşünülmektedir. Nöbet sistemiyle çalışma, beklenmedik durumlar nedeniyle mesai kalma, işi işte bırakamama ve hasta yoğunluğunun her gün bir kat daha artması gibi nedenler çerçevesinde insani olamayan çalışma koşullarının aşırı iş yüküne neden olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamız kapsamında hemşirelerin algıladıkları rol stresörlerinin olası sonuçları belirlenmiş ve bir model önerisi yardımıyla algıları ifadelendirilmiştir. Buna göre hemşirelerin rol stresi nedeniyle yoğun olarak; stres-kaygı, yorgunluk, mutsuzluk hissettikleri, rol stresinin sinirlenmelerine neden olduğu, meslekten soğuma ve yetersizlik hissi yaşadıkları, sorumluluklarını öteledikleri, gerginlik, bakım ve eğitimde eksiklere neden olduğu, değersizlik hissi yaşadıkları, çalışma isteğinde azalma, verimlilikte azalma, kullanılmışlık hissi, mesleki tercihin sorgulanmasına neden olabileceği, fiziksel semptomlara, işi yetiştirme kaygısına, tükenmişliğe vd. neden olduğu yoğun olarak ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına göre hemşirelerin çalışma süreçlerinde yoğun olarak rol stresine maruz kaldıkları ve rol stresinin olumsuz pek çok sonuca neden olmasının yanında; hemşirelerin rol belirsizliği algısı çerçevesinde deneyimledikleri rotasyonun yalnızca olumsuz sonuçlara neden olmadığı, rotasyonun mesleki anlamda işgören gelişimine ve uzmanlaşmasına katkı sağladığı, mesleğe karşı saygının artmasına yardımcı olduğu, yeni meslektaşlar tanışılmasına vesile olduğu kimi katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Hemşirelerin algıladıkları rol stresörlerinin gerek bireysel yaşamlarında refah düzeylerini olumsuz yönde etkileyecek, gerekse de iş yaşamlarında tükenmişlik, meslekten soğuma, tatminsizlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek çeşitli çıktıları bulunmaktadır. Dolayısıyla sağlık sektörünün yoğun temposu içinde hemşirelerin algıladıkları rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yükünün azaltılması için sağlık kuruluşlarına; hemşirelerin yardımcı eleman olarak değerlendirmesinin önüne geçilerek çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kuruluştaki tüm personelin (doktor, sekreter, yardımcı personel)

görev tanımı ve sınırlarının net bir şekilde belirtilerek her personelin üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi için önlemlerin alınması, kıdemli veya yeni mezun meslektaşlar dahil olmak üzere her bir sağlık görevlisi için adaletli sorumluluk dağılımına gidilmesi, yetenek ve deneyimlerine uygun alanlarda görevlendirme yapılması, mesleki anlamda uzmanlaşmanın önünün açılması, hemşirelerin sorumlulukları ve iş yapma şekilleri hakkında net bir şekilde bilgilendirme yapılması, sorumlulardan geri dönüş alabilecekleri bir değerlendirme sisteminin oluşturulması, yaşadıkları iş yaşam dengesizliğinin önüne geçilmesi için nöbet ve izinler anlamında gerekli düzenlemelerin hayata geçirilmesi önerilebilir. Bununla birlikte, araştırmacılara ilerdeki çalışmalarda rol stresörlerine neden olan öncüllerin (iş-yaşam dengesizliği, iş-aile yaşamı dengesizliği vb.) ampirik bir araştırma ile test edilmesi önerilebilir.

Araştırmamız örneklem açısından sınırlılık içermektedir. Çalışmamızda Türkiye'nin tek bir ilinin devlet hastanesinde çalışmakta olan hemşireler dahil edildiği için sınırlılık bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde bu sınırlılığın göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Addae, H. M., Parboteeah, K. P., and Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6), 567-582.
- Ahmad, A. (2010). Work-family conflict among junior physicians: Its mediating role in the relationship between role overload and emotional exhaustion. *Journal of Social Sciences*, 6(2), 265-271.
- Alase, A. (2017). The interpretative phenomenological analysis (IPA): A guide to a good qualitative research approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9-19.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., and Conley, S. C. (1990). Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector. *Work and Occupations*, 17(2), 199-228.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., and Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47.
- Berg, B. (2001). *Qualitative Research Methods for The Social Sciences (Fourth Edition)*. A Pearson Education Company: California State University, Long Beach.

- Bettencourt, L. A., and Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bolino, M. C., and Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 90(4), 740.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., and Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., and Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel psychology*, 61(2), 227-271.
- Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-78.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., and LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A., and Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90.
- Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), 150-163.
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X., and Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3(01), 8.
- Trayambak, S., Kumar, P., and Jha, A. N. (2012). A conceptual study on role stressors, their impact and strategies to manage role stressors. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(1), 44-48.
- Kalof, L., Dan, A. and Dietz, T. (2008). EBOOK: Essentials of Social Research. McGraw-Hill Education (UK).

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMIN ARACI ROLÜ

Dr.Öğr. Üyesi M. Selman KOBANOĞLU

Samsun Üniversitesi, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr

Dr.Öğr. Üyesi Selen UYGUNGİL ERDOĞAN

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, suygungilerdogan@osmaniye.edu.tr

Özet

Psikolojik sözleşme çalışanların örgütten yazılı olmayan ve karşılıklı olarak açık bir şekilde ortaya konulmayan beklentiler bütününe ifade etmektedir. Çalışanların zihninde oluşturdukları söz konusu psikolojik sözleşmenin kurallarına uyulmadığına dair algıları, psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkarmaktadır. Bu durum örgütler için göz ardı edilemeyecek istenmeyen olumsuz davranışlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolünü ortaya koymaktır. Kesitsel bir araştırma olan bu çalışmada veriler, Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren yedi farklı işletmede çalışan 476 beyaz yakalı katılımcıdan kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilmiş ve IBM SPSS, AMOS ve Process Makro (Model 4) uygulamalarından faydalanılarak analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda, işgörenler tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği ve örgütsel sinizmin bu ilişkide aracı rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel sinizm*

1. Giriş

Örgütler ciddi emekler ortaya konularak oluşturulan yapılardır ve zaten yeteri kadar zor rekabet koşullarına karşı stratejiler geliştirmeye çalışarak, rakiplerden kaynaklanabilecek tehditleri bertaraf etmek için çaba göstermelerinin yanında, içten gelen tehditlere karşı savunma geliştirmek durumunda kalmaları işlerini daha da zorlaştırmaktadır. İşgörenin örgütten beklentilerinin karşılanmadığına yönelik algısını ifade eden psikolojik sözleşme ihlallerinin, işgören-örgüt ilişkisinde tutumsal ve davranışsal tepkilere neden olduğu bilinmektedir. Örgütler için yıkıcı etkileri olabilecek bu tepkisel yaklaşımın daha fazla bilimsel araştırma ile elde edilecek bilgiler ışığında yönetilebilir hale getirilmesi olasıdır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, işgörenler tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ilişkisini belirlemenin yanı sıra örgütsel sinizmin bu ilişkideki aracı rolünü tespit etmektir. Literatür incelendiğinde, araştırma değişkenlerinin

tümünü içeren yalnız bir uluslararası çalışmaya rastlanmış olup, çalışmanın bu yönü ile alana katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışma üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işletmelere yansıyan negatif etkileri düşünüldüğünde, değişkenlerin etkilerini ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda önce kavramlar hakkında genel bilgi verilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulacak, ardından örneklem üzerinde yapılan uygulamanın ampirik sonuçları tartışılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Argyris (1960) tarafından literatüre kazandırılan, çalışan ve ustabaşı arasında kaleme alınmamış bir sözleşme olarak ortaya atılan (Herriot, vd, 1987; Gerçek, 2018; Millward ve Brewerton, 1999; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000) psikolojik sözleşme kısaca, bireyin örgüte sağladığı katkılar karşılığında örgütün kendisine karşı yükümlülüklerine ilişkin inançları olarak tanımlanabilir (Rousseau, 1990). Yehuda ve Hind (2010) psikolojik sözleşmeyi, “iş sözleşmesinde yazılı olarak yer almayan, işverenin çalışanın katkıları karşılığında ona sağlayacağına ilişkin söylenmemiş söz” şeklinde tanımlamaktadırlar. Psikolojik sözleşmelerin gittikçe artan bir biçimde motivasyon teorilerinin itici gücü olarak görülme eğilimi bulunmakta ve işgörenin işe bağlılığını, kariyerini, elde edeceği ödülleri yönetmeye yönelik kurumsal girişimlerin çalışan davranışı üzerinde önemli etkilerinin olacağı varsayılmaktadır (Sparrow, 1996: 77).

Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanın yorumlarından kaynaklanan duygusal bir hayal kırıklığı, öfke ve kızgınlık deneyimi olarak tanımlamakta (Morrison ve Robinson, 1997) ve taraflardan birinin diğer tarafın yükümlülüklerini yerine getirmediğinin algılanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003; Knights ve Kennedy, 2005). Karşılanamayan yükümlülük algısı, işveren ile işgörenin beklentilerinin uyuşmaması, işverenin söz verdiği bir taahhüdü yerine getirmemesi veya taahhüdün iki taraf açısından yanlış algılanması gibi durumlarda meydana gelmekte, işgörenlerin tutumları üzerinde önemli sonuçlara neden olmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Benzer şekilde Fox, Spector ve Miles (2001), çalışanların işyerinde hissettikleri hayal kırıklıklarını, örgütlerde istenmeyen davranışsal tepkiler biçiminde ifade etme eğiliminde olduklarına dikkat çekmektedirler.

2.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, işgörenlerin çalıştıkları örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin geliştirdikleri inanç sonucu ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlanmakta (Dean, vd., 1998), kişinin geçmişinde gözlemlediği ya da deneyimlediği çevresel değişimlere verilen bir karşılık olarak gelişim gösterdiği ifade edilmektedir (James, 2005; Reichers, vd., 1997; Andersson ve Bateman, 1997). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) bu karşılığın, işgörenin adalet, samimiyet, dürüstlük ve etik olma gibi temel

beklentilerinin algılanan ihmallerinden kaynaklanabileceğini belirtmektedirler. Örgütsel sinizm; çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik inançlarını ifade eden *bilişsel boyut*, örgüte ilişkin olumsuz duygu, düşünce ve inançlarını içeren *duygusal boyut* ve örgüte ve yönetimine aşağılayıcı, eleştirel ve alaycı tutumlarını içeren *davranışsal boyut* olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir (Uygungil ve İşcan, 2018).

2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte ve/veya örgütte yer alan diğer üyelere zarar veren ve/veya zarar verme maksadıyla kasıt içeren davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector vd., 2006). Örgütsel ve endüstriyel psikologların iş ile ilgili davranışlar bağlamında ilgisini çeken; işgörenin örgüte katılma kararının sonucunu ortaya koyan ve işgörenin katıldığı örgütteki rolünü yerine getirme kararını yansıtan davranışları olmak üzere iki geniş kategori söz konusudur. Bu davranışların içinde çalışanın işe geç kalması, devamsızlık göstermesi, aylıklık etmesi ya da psikolojik olarak kendini işten geri çekmesi veya işe katılmaması, verimsiz bir biçimde çalışması hatta işverenin mülküne, üretim ekipmanlarına, iş süreçlerine ve ürünlere kasıtlı olarak zarar vermesi de söz konusu olabilmektedir (Magione ve Quinn, 1975). Morgül ve Afacan Fındıklı (2022: 4), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının rastlantısal olarak gerçekleşmediğini, aksine amaçlı davranışlar olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

Örgütte işgörenden beklenen davranışların dışına çıkmayı temsil eden (Clinard, 1962; Becker, 1963) sapma davranışları, örgüt geleneklerini, politikalarını, işleyiş düzenlerini, normlarını, kültürünü ihlal eden, bu nedenle örgütün ve/veya üyelerinin refahını tehdit eden bilinçli davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Hollinger ve Clark, 1982; Robinson ve Bennett, 1995; Bennett ve Robinson, 2000). Üretkenlik karşıtı iş davranışları literatürde sapma davranışları çerçevesinde ele alınmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995).

2.4. Teorik Çerçeve

Yazında psikolojik sözleşmenin köklerinin sosyal değişim teorisine dayandırıldığına ilişkin yaygın bir kanı mevcuttur (Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; De Cuyper vd., 2011). Bununla beraber, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin örgüt tarafından karşılanmayan beklentilerin birer sonucu olarak ortaya çıktıklarını ileri sürmektedirler. Literatürde, psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmin temel bir belirleyicisi olduğu konusunda yaygın bir görüş bulunmaktadır (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Yapılan araştırmalar, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının gelecekte istihdam edilecekleri örgütlerde de bu tür durumlarla karşı karşıya kalacakları ön kabulüne yol açtığını ve dolayısıyla sinik tutumlar içine girdiklerini desteklemektedir (Pugh vd., 2003; Aselage ve Eisenberger, 2003).

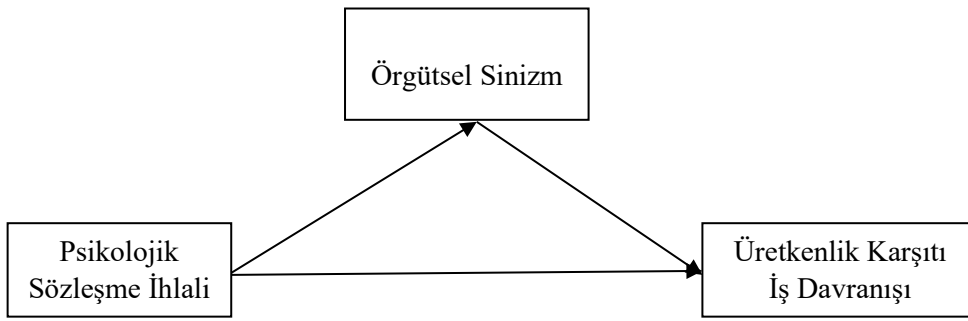
3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın temel amacı psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koyabilmektir. Yukarıda yer alan kuramsal çerçeve ve yazındaki ampirik kanıtlara dayanarak H_1 hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: Psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışına etkisinde örgütsel sinizm aracı rol oynamaktadır.

Şekil 1’de çalışma kapsamında ele alınan üç değişken arasındaki ilişkiler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli verilmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet göstermekte olan yedi farklı mobilya fabrikasının beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmış, 476 adet veri elde edilmiştir. Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımlar incelendiğinde büyük çoğunluğunun erkek (n=369) ve %70’inin evli olduğu tespit edilmiştir. Yaşları açısından katılımcıların dağılımı incelendiğinde ise büyük çoğunluğun 26-40 yaş arasında yer aldığı (n=290) ve 434 katılımcının üniversite eğitime sahip oldukları görülmektedir.

3.2. Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılacak verilerin elde edilebilmesi için 32 ifade ile cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyini belirlemek üzere 4 demografik değişkenden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmeye yönelik olarak Robinson ve Morrison (1995) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sözleşme İhlal Algıları Ölçeği”, sinizm algılarını ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek üzere ise, Spector, Bauer ve Fox, (2010) tarafından 10 ifadeden oluşan “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır.

Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelere katılım derecelerini 5’li Likert formatında cevaplandırmaları istenmiştir.

4. Bulgular

Çalışmada elde edilen verilerin uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda Cronbach’s Alpha Katsayısı psikolojik sözleşme ihlali ölçeği için ,900; örgütsel sinizm ölçeği için ,814 ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği için ,903 olarak tespit edilmiş ve verilerin normalite varsayımını karşıladıkları tespit edilmiştir.

4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeklerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine Uygulanan DFA Sonuçları ve Uyum Tablosu

İndeks	Mükemmel Uyum	Kabule Elverişli Uyum	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Sinizm	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,960	,956	,976
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	256	209	223
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950	,960	,939	,977
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950	,949	,916	,968
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,930	,883	,950
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,065	,071	,056
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,944	,915	,965
χ^2/df	,000 ≤ χ^2/df ≤ 2,000	2 ≤ χ^2/df ≤ 3	2,562	2,903	2,261

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, çalışmaya esas her üç değişkene ilişkin uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008) olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, değişkenlerle ilgili yapılar ile analizde kullanılan ampirik verilerin tutarlı ve uygun olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı iş davranışı değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

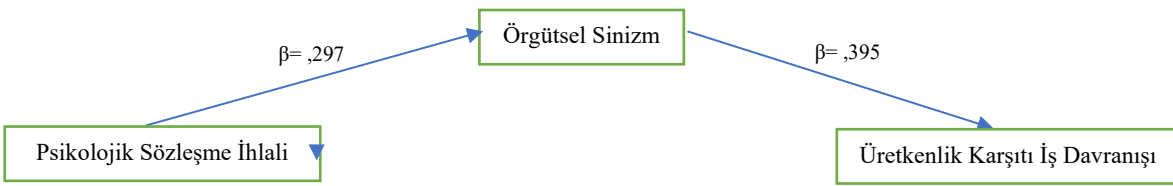
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
Psikolojik Sözleşme İhlali	2,5068	,87092	1		
Örgütsel Sinizm	2,7919	,64620	,545**	1	
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	2,9580	,81403	,294**	,628**	1

Tablo 2’de psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür ($r= 0,294$, $p<0,01$).

4.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Aracılık hipotezlerini test etmek üzere Preacher ve Hayes’in (2004) ileri sürdüğü Bootstrap yaklaşımı tercih edilmiştir. Analizler IBM SPSS, AMOS ve Process Makro (Model 4) uygulamalarından faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Doğrudan ve dolaylı ilişkiler arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı Sobel testi ile doğrulanmıştır.

Şekil 2: Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisini Gösteren Model



Toplam Etki: $b= ,403$, $SE= ,4005$, $p= ,000$

Doğrudan Etki: $b= ,064$, $SE= ,0398$, $p= ,000$

Dolaylı Etki: $b= ,339$, $SE= ,0334$, $p= ,000$

Şekil 2’de görüleceği gibi araştırma modeli doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Analiz sonuçları kurulan modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bilgi çağında örgütlerin sadece teknolojik yeterlilikler ile varlıklarını devam ettiremeyeceği gerçeği dikkatlerin entelektüel sermaye unsurlarından biri olan örgüt çalışanlarına çevrilmesine neden olmuştur. Dolayısı ile örgütlerin, çalışanların amaç ve beklentilerinin farkında olup bunları örgütün amaç ve beklentileri ile uyumlaştırabilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu uyumlaştırma dikkate alınmadığında, işgörenlerin örgüte karşı besleyebilecekleri negatif tutumların örgüte yansıtılabileceği olumsuz etkiler gittikçe daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel sinizmin nasıl bir rol üstlendiği araştırılmıştır. Analiz sonucunda psikolojik sözleşme ihlallerinin üretim karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile, psikolojik sözleşme ihlali algısında söz konusu olan artışlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarında da artışı beraberinde getirmektedir. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki de incelenmiş ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmi pozitif yönde ve anlamlı etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, örgütten beklentileri karşılanmayan, hayal kırıklığı, öfke gibi duygular yaşayan çalışanların örgüte karşı negatif duygular besleme eğilimleri artmaktadır. Bununla birlikte çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü test edilmiş ve bulgulanmıştır. Araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlali algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olduğunu açıkça göstermektedir. Teoriden hareketle, işgörenlerde psikolojik sözleşme ihlali algısı artışının çalışanların örgüte karşı olumsuz duygular beslemelerine, mesai arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine ve/veya tedarikçilere yönelik maddi ve/veya manevi kasti zarar vermelerine, işyerinden malzemelerin çalınmasına, çalışma ortamı ya da işin kendisine yönelik özensizlik gösterilmesine, işe devamsızlığın artmasına, kaynakların israfına ve işe yönelik sabotaj gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açtığı kanaatine varılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular, literatürdeki konuyla ilgili diğer araştırmaların bulgularını destekleyici niteliktedir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, örgütlerin çalışanları ile güven ve adalet temelinde ilişki kurmalarının yanında örgüt çalışanlarının da beklentilerini gerçekçi seviyede tutarak farkındalıklarını yükseltmeleri önerilebilir. Sadece Kayseri ilinde faaliyet gösteren mobilya sektörü çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen verilere dayalı olması bu çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekteki çalışmaların, daha geniş örneklem grupları ve farklı sektörleri kapsayacak şekilde tasarlanmasının yanı sıra lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyeti, örgütsel muhalefet, örgütsel kayırmacılık, örgütsel dışlanma, örgütsel yabancılaşma, davranışsal bulaşma gibi kavramlarla birlikte ele alınması daha bütüncül bir bakış açısını beraberinde getirecektir.

Kaynakça

- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Becker, H. S. (2022, 8 22). (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Erişim Adresi: https://monoskop.org/images/2/2b/Becker_Howard_Outsiders_Studies_In_The_Sociology_Of_Deviance_1963.pdf
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.349>
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean Jr., J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, (pp. 150-153).
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Clinard, M. B. (1962). Contributions of sociology to understanding deviant behaviour. *The British Journal of Criminology*, 3(2), 110–129. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a048585>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- De Cuyper, N., Van der heijden, B. J., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486–1503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561962>

- Dean, J. W., Brandes, J. P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gerçek, M. (2018). Yöneticiler için psikolojik sözleşme ölçeği: Bir ölçek geliştirme, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 193-212. <https://doi.org/10.18037/ausbd.552712>
- Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. M. (1887). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- James, M. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida State University, Florida.
- Johnson, J. I., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied Human Resource Management Research*, 10(2), 57-72.
- Le, K., Donnellan, M. B., Spilman, S. K., Garcia, O. P., & Conger, R. (2014). Workers behaving badly: associations between adolescent reports of the big five and counterproductive work behaviors in adulthood. *Personality and Individual Differences*, 61-62, 7-12. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.12.016>

- Magione, T., & Quinn, R. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior and drug uses at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116. <https://doi.org/10.1037/h0076355>
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10(3), 253-274. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00131>
- Morgül, G., & Afacan Fındıklı, M. (2022). Algılanan örgüt desteği ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisinde kendini işletmeden hissetmenin ve işten aileye yönelik çatışmanın rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 1-19.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212. <https://doi.org/10.1348/096317903765913704>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Robinson, L. L., & Morrison, E. W. (1995). (1995). Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. ISBN: 0-8039-7104-4
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00419.x>

- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Uygungil, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(31), 435-453.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Yehuda, B., & Hind, P. (2010). Perpetual motion in organizations: Effective management and the impact of the new psychological contracts on "Survivor Syndrome". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 295-306. <https://doi.org/10.1080/135943299398375>

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN SONUÇLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. Ahmet AKNAR

Hitit Üniversitesi ahmetaknar@hitit.edu.tr

Doç. Dr. Ali BAYRAM

Samsun Üniversitesi ali.bayram@samsun.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı işyeri nezaketsizliği, örgütsel vatandaşlık, duygusal bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu kapsamda Kayseri, Nevşehir, Aksaray ve Konya’da faaliyet göstermekte olan turizm işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerden kolayda örneklem yöntemiyle 492 anket toplanmıştır. Araştırma kapsamında güvenilirlik analizi, frekans analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık ve iş tatmine ile negatif yönlü, tükenmişlik ve iş-aile çatışması ile pozitif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularının literatürde önemli bir boşluğu doldurmasının yanı sıra, uygulamada turizm işletme sahip ve yöneticilerine işletmelerdeki etik olmayan uygulamaları engelleyebilecek ve işyerindeki medeni davranışları teşvik edecek öneriler sunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *İşyeri Nezaketsizliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini, Tükenmişlik, İş-Aile Çatışması*

1. Giriş

Son otuz yılda, işyerinde yaşanan olumsuz duygular ve davranışlar örgütsel davranış literatüründe odak konusu haline gelmiştir. Örgütsel davranışının olumsuz yönlerini ele alan çalışmalar genellikle üretkenlik karşıtı iş davranışları, sapkınlık, saldırgan davranışlar, mobbing, istismarcı yönetim gibi konulara odaklanarak bu olumsuz tutum ve davranışların birey, grup ve örgüt düzeyindeki olumsuz etkileri araştırılmıştır. Diğer kavramlara göre özellikle ulusal literatürde nispeten yeni yeni ele alınmaya başlanan konulardan bir tanesi de işyeri nezaketsizliğidir. Nezaketsizlik, saygı normlarını ihlal eden kaba davranışları içeren hafif fakat yaygın bir kötü muamele biçimi olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1999). İşyeri nezaketsizliği ise belirsiz bir zarar verme niyetiyle düşük yoğunluklu sapkın işyeri davranışı olarak ifade edilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu çalışmanın amacı işyeri nezaketsizliğinin örgütlerin sürdürülebilirliği için önem arz eden bireysel çıktılar üzerine etkilerini tespit etmektir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkenleri

çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik ve iş-aile çatışması olarak belirlenmiştir. Ulusal literatürde işyeri nezaketsizliği konusunda böyle kapsamlı bir çalışmanın olmaması nedeniyle çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Kaynakların korunması teorisi (COR; Hobfoll, 1989), bir çalışanın bir kayıp tehdidi veya gerçek bir kaynak kaybı yaşadığında, muhtemelen stres yaşayacağını öne sürmektedir. Kaynak kaybı, bir kişi işte ihtiyaç duyduğu kaynakları (örneğin, sosyal destek, kararlar üzerinde kontrol) almadığında veya yüksek düzeyde talepler yaşadığında (örneğin, rol çatışması, aşırı iş yükü, kişilerarası çatışma) meydana gelmektedir. COR' a göre, bireyler nesnelere, koşullar, kişisel özellikler, enerjiler ve sosyal destek dahil olmak üzere birden fazla kaynak türünü sürdürmek için motive olmaktadır. Hobfoll (1989), sosyal desteğin, çalışanlara kaynakları korumalarına veya kazanmalarına yardımcı olduğu ölçüde bir kaynak olarak hizmet ettiğini teorileştirmiştir. COR ayrıca bireylerin stresli bir olayla başa çıkma sürecinde kaynakları tüketebileceğini öne sürmektedir. Örneğin, kişi işteki kişilerarası çatışma nedeniyle kaynak kaybı yaşarsa, bu stresli olaya çaba harcamadan veya işe ara vererek baş edebilmektedir.

COR teorisine dayanarak, işyeri nezaketsizliğinin bireylerin kaynaklarını tüketebileceğini ve artan tükenmişliğe ve iş-aile çatışmasına, azalan iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına neden olacağı söylenebilir (Liu vd., 2019; Karatepe vd., 2019; Khan vd., 2021).

İşyeri nezaketsizliği genel olarak “karşılıklı saygı için işyeri normlarını ihlal ederek hedefe zarar vermek için belirsiz bir niyetle düşük yoğunluklu sapma davranışı olarak tanımlanabilir. Medeni olmayan davranışlar, karakteristik olarak kaba ve nezaketsizdir, başkalarına saygısızlık gösterir (Andersson ve Pearson, 1999,). Andersson ve Pearson'a (1999) göre, işyeri nezaketsizliği, düşük yoğunluk (taciz, mobbing, zorbalık ve işyeri saldırganlığı ile karşılaştırıldığında, daha az şiddetlidir), belirsiz niyet (failin hedefleri her zaman açık değildir) ve işyeri normlarının ihlali (medeni olmayan davranışlar, kurumsal ortamlarda çalışanlar arasında kabul edilebilir etkileşimsel davranışı bozar) olmak üzere üç özellikten oluşur.

Araştırmalar çalışanlara karşı medeni olmayan davranışların artan iş stresi, tükenmişlik, iş-aile çatışması daha düşük iş tatmini, bağlılık ve ekstra rol davranışları ile sonuçlandığını ortaya koymuştur (Güzel, 2019; Sharma ve Singh, 2016; Polatçı ve Özçalık, 2013; Dion, 2006; Taylor vd., 2012). İşyeri nezaketsizliği iki yönlüdür. Bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada işyeri nezaketsizliğinin turizm işletmesi çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik ve iş-aile çatışmaları üzerindeki etkisini belirleyebilmek için her iki düzeydeki sonuçlar incelenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı, ilk kez Barnard (1930) tarafından bireyin biçimsel rol davranışı dışındaki davranışları olarak ifade edilmiştir. Katz ve Kahn (1966) kavramı “kendiliğinden oluşan ekstra rol davranışları” olarak tanımlamıştır. 1983 yılında yönetim bilimleri literatürüne ise Organ tarafından kazandırılan kavram “formal sistem tarafından açıkça kabul edilmeyen, ancak örgütün etkin işleyişine katkı sağlayan ihtiyari davranışlar” olarak tanımlamıştır (Organ, 1988).

COR teorisine dayanarak, nezaketsizlik deneyimi, işyerinde bir sosyal etkileşim talebi olarak hareket edebilir, hedeflerin kaynaklarını tüketebilir ve diğer yükümlülükleri yerine getirmek için onlara daha az enerji bırakabilir. Kaynaklar tükendikten sonra, kaynakları korumak için başa çıkma faaliyetlerine girişebilir (Hobfoll, 1989). İşyerinde, başa çıkma stratejilerinden biri, görevle ilgili faaliyetler lehine kaynakları korumak için örgütsel vatandaşlık davranışı gibi görevle ilgili olmayan faaliyetlerden çekilmek olabilir (Rosen vd., 2016). Ek olarak, kabalık hedefleri, kaynakları işle ilgili görevler için ve resmi olmayan karşılaşmalara verdikleri yanıtları işlemek ve düzenlemek için zaten harcadıkları için harcayacak fazladan kişisel kaynağa sahip olamayabilmektedirler. Bu nedenle, artan tükenmişlik yaşayan kabalık hedefleri, isteseler bile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyemezler (Bolino vd., 2015).

Yapılan araştırmalar işyerinde maruz kalınan nezaketsiz davranışların örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığını göstermektedir (Porath ve Erez, 2009; Taylor vd., 2012). Ayrıca Doğan ve Karaçelebi (2021) 246 kamu çalışanı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ($r = -.27$; $p < .01$) etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle, ifade edilen çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H1: İşyeri nezaketsizliği çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönlü etkiler.

Duygusal bağlılık çalışanların işletmenin değerlerine ve hedeflerine güçlü bir şekilde kendilerini duygusal olarak bütünleştirmeleri ve kendilerini işletmenin birer parçası olarak hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991; Çetin, 2004). Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en istenen şekli olarak ifade edilmektedir. COR teorisine göre, değerli sosyal kaynakların kaybı veya potansiyel kaybı, bireyler için stresli olarak algılanır (Hobfoll, 1989). İşyerinde nezaketsizlik, saygı, haysiyet ve profesyonel ilişkilerin kalitesindeki kayıplarla ilişkilidir (ve çalışanları kuruluşlarından izole eder Andersson ve Pearson, 1999). İşyeri nezaketsizliği, bağlılığı yüksek çalışanlar için son derece önemli olan kurumsal kimliklerini tehlikeye atabilmekte ve insanların işyerinde sosyal kaynakları almaya devam etmelerini tehdit edebilmektedir. Bu nedenle, bağlılığı yüksek çalışanlar, kuruma daha az bağlı olanlardan daha fazla işyeri nezaketsizliğine tepki verebilmektedirler (Zhou vd., 2015). Literatür incelendiğinde duygusal bağlılığın işyeri nezaketsizliğinin sonuçları arasında yer aldığı ve nezaketsizliğin duygusal bağlılığı azalttığı görülmektedir (Lui vd., 2018; Spence Laschinger vd., 2009; Taylor vd., 2012). Benzer şekilde, Laschinger vd. (2009) 612 hemşire üzerinde

yaptıkları çalışmada yönetici nezaketsizliğinin ile bağlılık arasında ($r = -.312$; $p < .05$) ve iş arkadaşı nezaketsizliği ile bağlılık arasında ($r = -.266$; $p < .05$) negatif yönlü ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: İşyeri nezaketsizliği, çalışanların duygusal bağlılıklarını negatif yönlü etkiler.

Locke (1976) iş tatminini “kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlamıştır. İşyerinde olumsuzluk yaratan duygusal deneyimler, çalışanların iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Weiss & Cropanzano, 1996). COR teorisi ve yukarıda belirtilen varsayımsal ilişkilerle uyumlu olarak bireyler, kaynakların tükendiği olumsuz bir durumla (işyeri nezaketsizliği) karşılaştıklarında kaynaklarını yenileme ikilemiyle karşı karşıya kalmaktadır. İşyeri nezaketsizliğinin, çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarına meydan okuyabilen, daha düşük öznel iyi oluşa ve dolayısıyla daha düşük iş tatminine yol açabilecek psikolojik bir stres etkeni olduğunu öne sürmektedir (Khan vd., 2021). Olumsuz duygusal tepkileri teşvik ederek, işyeri nezaketsizliği çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olmaktadır (Pearson ve Porath, 2004). Araştırmalar, işyeri nezaketsizliği ile düşük iş tatmini arasında güçlü bir bağlantı olduğunu doğrulamıştır (Cortina vd., 2001; Güzel, 2019). Benzer şekilde Sharma ve Singh (2016) 283 restoran çalışanı örnekleminde yaptıkları çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin iş tatminini azalttığını ($r = -.12$; $p < .05$) ifade etmişlerdir. Bu nedenle, ifade edilen çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H3: İşyeri nezaketsizliği, çalışanların iş tatminlerini negatif yönlü etkiler.

COR teorisine göre, iş talepleri arttığında, insanlar bu tür taleplerle başa çıkmak için kaynaklarını harcamakta ve bu da tükenme gibi zorlanma tepkilerine yol açabilmektedir. Spesifik olarak, kabalık hedefleri tipik olarak hüsrana uğramış, güvenmiş ve medeni olmayan karşılaşmalardan duygusal olarak tükenmiştir (Karatepe vd., 2019). Hedeflerin duygusal kaynakları tükendiği için kaynakları istenilen düzeyde tutamazlar. Bu nedenle hedefler tükenmişlik yaşayabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Tükenmişlik “duygusal ve bedensel talepler gerektiren durumlara aşırı miktarda ve uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu” olarak ifade edilmektedir (Aknar vd., 2018). Literatür incelendiğinde işyerindeki nezaketsizlik ile artan tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır (Lui vd., 2009; Polatçı ve Özçalık, 2013). Ayrıca Laschinger vd. (2009) yönetici nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında ($r = .332$; $p < .05$), iş arkadaşı nezaketsizliği ile tükenmişlik ($r = .235$; $p < .05$) pozitif yönlü ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. İfade edilen çalışmalar neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: İşyeri nezaketsizliği çalışanların tükenmişliklerini pozitif yönlü etkiler.

İş-aile çatışması roller arası bir çatışma biçimi olarak ifade edilmektedir. İş aile çatışması bir örgütün üyesi olarak sahip olunan yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili yaşanan zorlukların bir ailenin üyesi olarak benimsenen yükümlülüklerin yerine getirilememesinden kaynaklanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bir başka deyişle kişinin yerine getirmesi gereken roller arasındaki uyumsuzlukla ortaya çıkan bir durumdur. İşyerindeki olumsuz duygusal tepkileri teşvik ederek, işyeri nezaketsizliği çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar işyeri nezaketsizliği ile yüksek iş-aile çatışması arasında güçlü bir bağlantı olduğunu doğrulamıştır (Pichler vd., 2016; Zahoor vd., 2019; Zhou vd., 2019). Yukarıda tartışıldığı gibi, işyeri nezaketsizliği, bireylerin zaman, enerji ve kişisel kaynaklar gibi kaynaklarını potansiyel olarak tehdit edebilmekte veya tüketebilmektedir. Çalışanlar bu kaynakların tükenmesiyle karşılaştığında, aile sorumluluklarını yerine getirme yetenekleri zarar görebilmektedir. Örneğin, işyeri nezaketsizliğinin belirsiz doğası göz önüne alındığında, işyeri nezaketsizliğinin hedefleri, iş saatlerinden sonra bile deneyimlerini işlemek için ek zaman ve bilişsel kaynaklar ayırması muhtemeldir. Bu nedenle onlara daha az zaman bırakır ve aile talepleriyle başa çıkmak için daha az bilişsel kaynak ayırmaktadır (Demsky vd., 2018; Zhou vd., 2019). Bu nedenle, işten ayrıldıktan sonra bile kaynakları daha da tükenebilir ve bu da aileden gelen potansiyel taleplerle başa çıkma konusunda daha az yetenekli olmalarına neden olabilmektedir. Son olarak, COR teorisi ayrıca kaynak eksikliğinin kalan kaynakları korumaya yönelik savunma girişimlerine yol açabileceğini öne sürer. Bu nedenle, bireyler işyeri kabalık deneyimi nedeniyle kaynak kaybı yaşadıklarında, aile alanındaki kaynak yatırımını azaltarak kalan kaynaklarını korumaya çalışabilirler ve bu da işten aileye çatışmanın artmasına neden olabilmektedir (Pluut vd., 2022). İfade edilen araştırmalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H5: İşyeri nezaketsizliği çalışanların iş-aile çatışma düzeylerini pozitif yönlü etkiler.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemini Kayseri, Nevşehir, Aksaray ve Konya'da faaliyet göstermekte olan turizm işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmış, 492 adet veri elde edilmiştir. Demografik özellikleri itibarıyla katılımcıların dağılımlar incelendiğinde büyük çoğunluğunun erkek (378 gözlem) oldukları tespit edilmiştir. Yaşları açısından katılımcıların dağılımına bakıldığında ise büyük çoğunluğun 18-30 yaş arasında yer aldığı (341 katılımcı) ve 228 katılımcının lise eğitimine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılacak verilerin elde edilebilmesi için 38 ifade ve 3 demografik değişkenden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelere katılım dereceleri 7'li Likert formatında cevaplandırmaları istenmiştir. Dereceleme 1- kesinlikle

katılmıyorum ve 7- kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanarak veri girişi sağlanmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Ölçek	Geliştiren	İfade Sayısı	Örnek İfade	Cronbach' Alpha Katsayısı
İşyeri Nezaketsizliği	Cortina vd. (2001)	7	İşyerimdeki ilişkilerde kendimi dışlanmış hissediyorum.	,831
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Schappe, S. P. (1998)	8	İş yükü fazla olan arkadaşlarıma yardım ederim.	,739
Duygusal Bağlılık	Meyer ve Allen (1999)	6	Bu işyerinin benim için çok özel bir yeri vardır.	,790
İş Tatmini	Judge vd. (1998)	5	İşimi gerçekten çok keyifli buluyorum.	,787
Tükenmişlik	Kristensen vd. (2005)	7	Her çalışma saatinin benim için yorucu olduğunu düşünüyorum.	,854
İş-Aile Çatışması	Netemeyer vd. (1996)	5	İşimde harcadığım zaman aile sorumluluklarımı yerine getirmeyi zorlaştırıyor.	,826

Tablo incelendiğinde güvenilirlik katsayılarının ,70 büyük olduğu görülmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş olup verilerin normalite varsayımını karşıladıkları belirlenmiştir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İşyeri Nezaketsizliği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Duygusal Bağlılık	İş Tatmini	Tükenmişlik	İş-Aile Çatışması
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,988	,968	,998	,985	,958	,990
HOELTE R	≥200	75≤HOELTER≤200	292	406	718	300	296	524
IFI	,950≤IFI≤1,000	,900≤IFI≤,950	,988	,969	,998	,985	,958	,991
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤NFI≤,950	,985	,938	,998	,980	,936	,985
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,942	,885	,979	,934	,897	,955
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,068	,045	,021	,071	,061	,060
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,956	,940	,994	,949	,932	,971
χ ² /df	,000 ≤ χ ² /df ≤ 2,000	2 ≤ χ ² /df ≤ 3	2,86 9	1,95 3	1,39 8	2,13 1	2,76 6	2,72 1

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tüm değişkenler için uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Böylece değişkenlerle ilgili yapıların analizde kullanılan ampirik verilerle tutarlı ve uygun olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçları verilerin analizlerin yapılabilmesi için gerekli şartları sağladığını göstermektedir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
İşyeri Nezaketsizliği	3,7808	1,29869	1					
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4,9501	,78313	-,219**	1				
Duygusal Bağlılık	5,1985	1,05663	-,176**	,442**	1			
İş Tatmini	5,0155	1,18205	-,195**	,308**	,615**	1		
Tükenmişlik	2,7548	1,00676	,385**	-,253**	-,352**	-,362**	1	
İş-Aile Çatışması	2,5814	1,13314	,263**	-,339**	-,445**	-,397**	,501**	1

Araştırmanın bu aşamasında araştırma modelinin test edilebilmesi için bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden (Nakip, 2004: 227) regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R² değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayıları ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H ₁								
Sabit	5,450	50,461	,000					
İşyeri Nezaketsizliği	-,132	-4,897	,000					
				,219	,048	23,983	,000 ^a	Kabul
H ₂								
Sabit	5,739	39,031	,000					
İşyeri Nezaketsizliği	-,143	-3,889	,000					
				,176	,031	15,125	,000 ^a	Kabul
H ₃								
Sabit	5,686	2,859	34,691					
İşyeri Nezaketsizliği	-,177	-,195	-4,325					
				,195	,038	18,706	,000 ^a	Kabul
H ₄								
Sabit	1,628	5,643	12,388					
İşyeri Nezaketsizliği	,298	,385	9,071					
				,385	,148	82,277	,000 ^a	Kabul

H ₅								
Sabit	1,715	3,946	11,093					
İşyeri Nezaketsizliği	,229	,263	5,929					
				,263	,069	35,148	,000 ^a	Kabul

Tablo 4’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan beş modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri tüm modellerde $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen Sig.F değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için tüm modellerin anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir. t değerleri ve anlamlılık değerleri incelendiğinde ise araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin kabul edildikleri söylenebilir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra beş model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R² değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri ,219 ve R² değeri ,048, 2. model için R değeri ,176 ve R² değeri ,031, 3. model için R değeri ,195 ve R² değeri ,038, 4. model için R değeri ,385 ve R² değeri ,148 ve 5. model için R değeri ,263 ve R² değeri ,069 olarak hesaplanmıştır.

5. Sonuç

Mevcut araştırma modeli ilk olarak COR teorisine dayalı olarak tasarlanmıştır (Hobfoll, 2001). Bu teorik yaklaşım, çalışanların stresle (örneğin kabalık davranışları tarafından tetiklenen) başa çıkmak için kullanabilecekleri bireysel kaynaklara (enerjileri ve kişisel özellikleri gibi) sahip olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, bu kaynaklar sınırlıdır ve bireyler onları korumaya çalışmaktadır. Bu nedenle, olumsuz davranış sergilendiğinde, çalışanların bireysel ve örgütle ilişkilerinde güçlü etkileri olabilmektedir.

Bu çalışmanın önemli amaçlarından bir tanesi de Kayseri, Nevşehir, Aksaray ve Konya’da faaliyet göster turizm işletmelerinde işyeri nezaketsizliği ve ilgili değişkenler hakkında farkındalık yaratmaktır. Araştırmaya katılanların %34’ü işveren ve yöneticilerinin kendilerine hafta en az bir kez kaba veya aşağılayıcı sözler yönettiklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların %61’i ise iş arkadaşlarının kendilerine yılda en az bir kez kaba sözler söylediğini belirtmişlerdir. Çalışanların %52’si ise günlük rutin işlerini yerine getirirken kendileriyle sosyal olmayan bir dille konuşulduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular işyeri nezaketsizliğinin bir endişe kaynağını olduğunu göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular örgütsel vatandaşlığın, duygusal bağlılığın, iş tatminin, tükenmişliğin ve iş-aile çatışmasının işyeri nezaketsizliğinden etkilendiğini öne süren literatürün sonuçlarını daha da güçlendirmektedir (Doğan ve Karaçelebi, 2021; Porath ve Erez, 2009; Taylor vd., 2012; Lui vd., 2018; Spence Laschinger vd., 2009; Lui vd., 2009; Polatçı ve Özçalık, 2013; Cortina vd., 2001; Güzel, 2019; Pichler vd., 2016; Zahoor vd., 2019; Zhou vd., 2019).

Yukarıdaki tartışma, büyüklüğü, doğası veya konumu ne olursa olsun, bu çalışma tarafından örneklenen her turizm işletmesinin önemli bir medeni olmayan davranış deneyimi olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, örgütlerin yapısının, işleyişinin ve kültürünün çalışanlarına yönelik herhangi bir adaletsizliği veya kabalığı barındırmamasını sağlamak bu işletmelerin sahiplerinin ve yöneticilerinin sorumluluğundadır. Ancak bu başarılı olduğunda, ilgili işletmeler için gerçek bir üretken büyüme sağlanabilecektir. İşletme sahip ve yöneticileri çalışanlarına görgü kuralları ve davranış konusunda bazı temel eğitimler vermelidir. Bu sadece işletmeye yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda çalışanlar için iş memnuniyetini de artıracaktır. Ayrıca, yerel olarak sahip olunan turizm işletme sahipleri, işletmelerinde yüksek bir çalışan yıpranma oranı varsa, uzun vadede rakiplerine karşı geleneklerini kaybetme olasılıklarının olduğunu farkına varmalıdırlar. İşletmeler, işyerinde nezaket eylemlerini teşvik ederek hem bireysel hem de örgütsel sonuçları önemli ölçüde iyileştirebileceklerdir.

Diğer çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmanın da belirli sınırlamaları vardır. İlk olarak, çalışmada sadece turizm sektörü çalışanları dikkate alınmıştır. İşyeri nezaketsizliğinin derecesi ve doğası, diğer endüstrilerinde değişiklik gösterebilir ve bu nedenle diğer endüstrilerde incelenmelidir. İkinci nezaketsizliğin kaynağı ayırt edilmemiştir. Nezaketsizliğin yönetici, iş arkadaşı veya müşteri olarak kimin tarafından kaynaklandığı bilinmemektedir. Bu nedenle gelecek araştırmalarda nezaketsizliğin kaynağı ayrı ayrı ölçülebilir. Son olarak, bu çalışmada sadece üç demografik değişken (yaş, cinsiyet ve eğitim durumu) kullanılmıştır. Gelir düzeyi ve görev süresi gibi diğer çeşitli demografik faktörler de işyerlerinde kabalığın yaygınlığını etkileyebilir ve bu nedenle bu tür faktörlerin de gelecekteki çalışmalarda dikkate alınması önerilmektedir.

Kaynakça

- Aknar, A., Çiçek, B., ve Karakaş, Y. E. (2018). Çalışanların demografik özellikleri açısından tükenmişlik algıları: Belek'teki 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 1-16.
- Andersson, L. M., and Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.

- Andersson, L. M., and Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., and LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. and Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. and Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Demsky, C. A., Fritz, C., Hammer, L. B., and Black, A. E. (2019). Workplace incivility and employee sleep: The role of rumination and recovery experiences. *Journal of occupational health psychology*, 24(2), 228.
- Doğan, S., ve Karaçelebi, F. G. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 185-193.
- Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Güzel, C. (2019). The mediating effect of organizational commitment and job satisfaction in the relationship between workplace incivility and turnover intention (Master's thesis, Middle East Technical University).
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., and Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17- 34.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., and Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 837.
- Karatepe, O. M., Kim, T. T., and Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 40-49.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley.
- Khan, M. S., Elahi, N. S., and Abid, G. (2021). Workplace Incivility and Job Satisfaction: Mediation of Subjective Well-Being and Moderation of Forgiveness Climate in Health Care Sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1107-1119.

- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., and Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & stress*, 19(3), 192-207.
- Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A. and Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of nursing management*, 17(3), 302-311.
- Liu, W., Zhou, Z. E., and Che, X. X. (2018). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 1-13.
- Liu, W., Zhou, Z. E., and Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 657-669.
- Locke, E. A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lutgen-Sandvik, P., and Sypher, B. D. (2009). *Destructive organizational communication. Processes, Consequences and Constructive Ways of Organizing.*
- Meyer John P. and Natalie J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., and McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pearson, C.M. and Porath, C.L. (2004). On incivility, its impact, and directions for future research. In Griffin, R. and O’Leary-Kelly, A. (Eds), *The Dark Side of Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 403-425
- Pichler, S., Livingston, B. A., Ruggs, E. N., and Varma, A. (2016). The dark side of high performance work systems: Implications for workplace incivility, work-family conflict, and abusive supervision. In *Understanding the High Performance Workplace* (pp. 249-269). Routledge.
- Pluut, H., Ilies, R., Su, R., Weng, Q., and Liang, A. X. (2022). How social stressors at work influence marital behaviors at home: An interpersonal model of work–family spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 74.
- Polatçı, S., ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.

- Porath, C. L. and Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109 (1), 29–44.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Sharma, N., and Singh, V. K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234-249.
- Spence Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A., and Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of nursing management*, 17(3), 302-311.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., and Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 878-893.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18 (1) 34-74.
- Zahoor, I., Malik, N. I., and Atta, M. (2019). Relationship between job insecurity, workplace incivility and counterproductive work Behaviors among employees: Role of work family conflict. *Foundation university journal of psychology*, 3(2),
- Zhou, Z. E., Meier, L. L., and Spector, P. E. (2019). The spillover effects of coworker, supervisor, and outsider workplace incivility on work-to-family conflict: A weekly diary design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 1000-1012.
- Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., and Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: Examining individual and organizational moderators in a daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 117.

ETİK LİDERLİĞİN BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ

Öğr. Gör. Dr. Gülden KARAKUŞ

Süleyman Demirel Üniversitesi, guldenkarakus@sdu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Selda LİMON

Süleyman Demirel Üniversitesi, seldalimon@sdu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı örgüt ortamında etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkilerini ve etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda etik liderlik, psikolojik rahatlık ve bilgi saklama davranışını ölçen anketler yardımıyla kolayda örneklem ve kartopu örneklem yöntemi kullanılarak 279 tam zamanlı ve beyaz yakalı çalışandan çevrimiçi formula veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 24 programlarıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre etik liderliğin psikolojik rahatlığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde, bilgi saklamayı anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği, psikolojik rahatlığın bilgi saklamayı anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği ayrıca psikolojik rahatlığın etik liderlik ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Psikolojik Rahatlık, Bilgi Saklama Davranışı

1. Giriş

Son yıllarda üst düzey yöneticilerin etik kusurlarını içeren birçok olayla birlikte etik liderliğin önemi artmıştır. Günümüzde örgüt çalışanlarını etkilemek, yönlendirmek için bürokratik ve yasal otoriteden daha çok, inanç, değer, güven ve iletişim temelli yeni liderlik tarzlarından olan etik liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Etik liderlik algısının, çalışanların ihtiyaçlarını öncelediği, haklarını dikkate aldığı ve örgütsel adaleti sağlama çabasında olduğu için örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Psikolojik rahatlık paylaşılan bir algıdır (Kahn, 1990). Örgüt çalışanları psikolojik olarak rahat hissettikleri bir çalışma ortamında korku, endişe, risk ve gelecek kaygısı hissetmeden herhangi bir konu/olay hakkında geri bildirim, öneri verebilir ve sorgulama yapabilmektedir (Yener ve Saka, 2017). Aynı zamanda bu davranışlarında çalışma arkadaşlarından destek ve yardım görmektedir (Anderson ve West, 1996). Çalışanların psikolojik rahatlığının yüksek olması daha pozitif bir iş ortamına işaret eder.

Örgütün işlevini yerine getirebilmesi, performansını artırabilmesi ve başarı elde edebilmesi bilginin etkin yönetimine bağlıdır (Raju vd., 2015; Stamu, 2017). Bilginin günümüz koşullarında bu kadar önemli hale gelmesiyle birlikte örgüt ortamındaki entelektüel sermaye olan bilginin doğru kullanımı, gelişimi, etkinleştirilmesi, aktarılması, paylaşımı, örgüt için faydalı hale getirilmesi stratejik bir amaca dönüşmüş, bilginin örgüte yayılması sürdürülebilir rekabet avantajının sağlayıcısı haline gelmiştir.

Etik liderlik, psikolojik rahatlığı kuvvetlendiren faktörlerden biri olarak kabul görmektedir (Hung ve Paterson, 2017). Psikolojik rahatlık çalışanların kendilerini olası riskli sonuçlardan çekinmeden ifade edebilmelerini sağlar. Etik liderlik, ekip çalışması, etkili bireyler arası ilişkiler, örgüt kültürü ve örgütsel destek, psikolojik rahatlığın oluşmasına zemin sağlar (Kahn, 1990; Edmondson, 2003; Men vd., 2020). Buradan yola çıkarak, bu araştırmada, çalışanların etik liderlik algılarının psikolojik rahatlık düzeylerini artıracığı ve psikolojik rahatlığın işyerinde bilgi saklama davranışının önüne geçilmesine katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Psikolojik rahatlık ve özellikle bilgi saklama davranışına yönelik çalışmalar Türkiye’de oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda, bu çalışmanın ilgili literatüre yeni bir perspektif katacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik Liderlik

Etik davranış, liderlerin güvenilirliği ve örgütteki tüm seviyedeki çalışanları anlamlı bir şekilde etkileme potansiyeli olduğu için stratejik öneme sahiptir (Piccolo vd., 2010: 259). Etik liderlik bireysel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla çalışanlara tanıtılmasıdır (Brown vd., 2005: 120; Piccolo vd., 2010: 259). Brown ve meslektaşları (2005), etik liderliği sosyal öğrenme teorisi temelinde incelemekte, çalışanların taklit ve gözlem yoluyla liderlerine benzer şekilde davranacaklarını öne sürmektedir. Sosyal öğrenme teorisi kapsamında etik liderin prososyal davranışlar sergilemesi, ahlaki değerler çerçevesinde çalışanlara/takipçilere rol model olması beklenmektedir (Brown ve Trevino, 2006: 613). Treino ve meslektaşları (2003), etik liderliği birbirleriyle ilişkili olarak ahlaklı bir insan olmak ve ahlaklı bir yönetici olmak üzere iki boyutta tanımlamışlardır. Ahlaklı insan olmak, çalışma hayatı dışında da dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve başkaları için endişelenmek gibi özelliklere atıfta bulunur. Ahlaklı yönetici kavramı ise liderin iş yerinde etiği teşvik etmek için yönetsel rolleri ve liderlik pozisyonlarını nasıl kullandıkları, çalışanlarla açık iletişimle etik değerleri görünür hale getirmesi ile ilgilidir. Örgüt çalışanlarının davranışlarını geliştirip, değiştirmek için etik standartlar geliştirme, örgütün değerleri ile etik standartları bütünleştirme ve bu etkili bir şekilde bu standartları uygulama etik liderliğin en önemli

özellikleridir (Connock ve Johns, 1995: 68). Liderin etik standartlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve çalışanlar etik davranışın rol modeli olarak etik lideri görmektedir (Mayer vd., 2013).

Etik liderliğin örgüt çalışanları üzerindeki etkisi sosyal öğrenme teorisi (Bandura, 1986) ve sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) dayanmaktadır. Sosyal öğrenme teorisi bakış açısıyla etik liderler modelleme yoluyla çalışanların davranışlarını etkiler (Brown, 2005: 119). Çalışanlar rol model olarak etik liderin nasıl davrandığını, hangi davranışı ödüllendirip, hangi davranışı cezalandırdığını referans alabilirler. Sosyal değişim teorisi kapsamında ise etik liderin astlarının davranışlarını sosyal değişim süreci ile etkilediği düşünülmektedir.

2.2. Psikolojik Rahatlık

Psikolojik rahatlık Edmondson (1999) tarafından literatüre kazandırılmış bir kavram olup, çalışanların örgüt ortamında kendilerini ifade edebilme ve rahat hissedebilme düzeyidir. Psikolojik rahatlık, çalışanların örgüt ortamında ihtiyaç duyması durumunda bilgi paylaşımı, yardım isteği, verimlilik ve performansı artıracak öneri paylaşma davranışlarındaki risk algısıdır. Psikolojik rahatlık, bireyin örgütte kendini rahatlıkla ifade edebilmesini ve çekinmeden yardım ve destek talep edebilmesini sağlar.

Psikolojik rahatlığın yüksek olduğu örgütlerde, güven duygusuyla çalışanların başarısız olsalar bile ötekileştirilmeyeceklerini bilerek hareket ettiği (Lee vd., 2004), iş doyumlarının yüksek olduğu (Liu vd., 2014) ve stres ve çatışmaların azaldığı (Newman vd., 2017) ifade edilmektedir. Psikolojik rahatlık örgüt içinde çalışanların sahip oldukları bilgileri diğer çalışanlarla paylaşma yönünde ihtiyaç duydukları güveni sağladığı için bilgi paylaşımını desteklemektedir (Yener ve Saka, 2017: 56).

2.3. Bilgi Saklama Davranışı

Bilgi saklama, bir kişinin başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiyi saklamaya veya gizlemeye yönelik kasıtlı girişimidir (Connelly vd., 2012: 65). Bilgi saklama sağlıklı, etik dışı ve zararlı olarak kabul edilebilir, çünkü bilgiyi arayan, bilginin kendisinden gizlendiğine inanan birey için olumsuz sonuçlara yol açabilir (Garg ve Anand, 2020: 1418). Bilgi saklama davranışını ortaya atan Connelly ve meslektaşları (2012) bilgi saklamanın baştan savma, bilmezden gelme ve mantığa bürüme olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Baştan savarak bilgi saklama, bilgi saklayanın ilgisiz veya farklı bir konuda bilgi aktarması ya da istenen bilgiyi daha sonra ileticeğini söyleyerek bilgi talebini baştan savmasıdır. Bilmezden gelerek bilgi saklama, bireyin kendisinden istenilen bilgiyi bilmesine rağmen bilmiyormuş gibi davranması; mantığa bürüyerek bilgi saklama ise talep edilen bilginin paylaşılmama nedeni mantıklı bir şekilde açıklanarak bilginin saklanmasıdır (Connelly vd., 2012).

Bilgi saklama davranışının temelleri Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayandırılmaktadır. Teori bireyin algılarının ve davranışlarının çevresindeki sosyal çevreden alınan

ipuçlarına bağlı olarak şekillendiğini ileri sürmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Teoriden yola çıkılarak örgüt ortamında herhangi bir konuda destek görmüş bir çalışanın, destek gördüğü kişinin yardıma ihtiyacı olduğunda destek olmak konusunda kendini sorumlu hissedeceği düşünülmektedir. Bu durumun tam tersi olarak yardım talebi reddedilmiş, talep ettiği halde kendisinden bilgi saklanmış bir çalışanın kendisinden talep edildiği takdirde bilgiyi saklama eğiliminde olabileceği ifade edilmektedir (Webster vd., 2008). Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde bilgiye ihtiyaç duyan kişinin, kendisinden bilgi saklanmasını algılaması sonucunda kendini değersiz ve yalnız hissetmesi muhtemeldir. Örgüt içerisinde kendisini yalnız hisseden bireyin iş arkadaşlarına ve örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Özçelik ve Barsade, 2018; Gang ve Anand, 2020: 1418). Bilgi saklama davranışı, örgütte güven eksikliği ve bireylerarası olumsuz ilişkilerle ilişkilendirilmektedir (Connely ve Zweig, 2015). Bilginin örgütte paylaşılmaması yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin gelişmemesine, örgütsel bağlılığın azalmasına, örgütteki kaynakların boşa harcanmasına neden olabilmektedir (Serenko ve Bontis, 2016). Bilgi saklama davranışının çalışanlar arasında oldukça yaygın olduğu ifade edilmektedir (Pan ve Zhang, 2014). Çalışanların örgütte bilgi saklama davranışlarını etkileyen faktörler arasında örgüt kültürü, örgüt iklimi, yöneticilerle ilişkiler, lider-üye etkileşimi gibi birçok faktör yer almaktadır (Huo vd., 2016).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Etik liderlerin sosyal öğrenme süreçleri aracılığıyla çalışanları olumlu davranışlar sergilemeye teşvik ettiği, dolayısıyla örgüte olumlu çıktılar sağladığı düşünülmektedir (Brown, 2005: 117). Psikolojik rahatlık, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini, psikolojik iyi olma hali gibi hem birey hem de örgüt düzeyinde olumlu sonuçlar oluşturmaktadır (Ng ve Feldman, 2015: 949; Ko vd., 2018: 16). Bu bağlamda kendini psikolojik olarak iyi ve güvende hisseden çalışanların bilgi paylaşma konusunda daha istekli olabileceği ifade edilmektedir (Zhao vd., 2016). Tüm bunlardan hareketle etik liderlik, psikolojik rahatlık ve bilgi saklama davranışına yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₁: Etik liderlik psikolojik rahatlığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Etik liderlik bilgi saklamayı anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

H₃: Psikolojik rahatlık bilgi saklamayı anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler

H₄: Psikolojik rahatlık etik liderlik ve bilgi saklama arasındaki ilişkide aracılık etkisi gösterir.

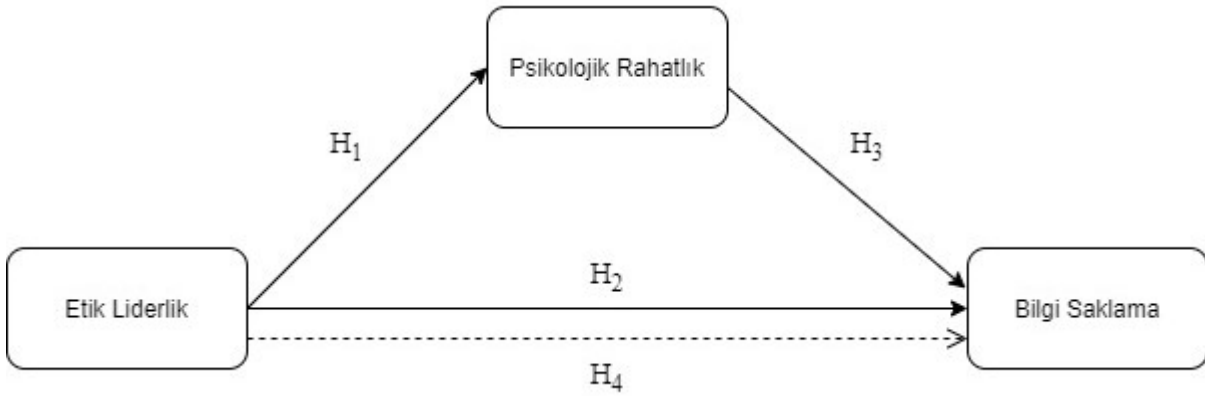
3. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, katılımcıları ve ölçüm araçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmada, etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkileri ve etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolünün ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarını tam zamanlı ve beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalılardan kolayda örneklem ve kartopu örnekleme yöntemi ile elektronik posta ve mesajlaşma uygulaması yöntemiyle toplam 279 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Veriler 15 Ağustos-1 Eylül tarihleri arasında toplanmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Etik Liderlik Ölçeği: Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna vd. (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, 10 madde ve tek boyuttan oluşan ve 5’li Likert tipindeki ölçek kullanılmıştır.

Psikolojik Rahatlık Ölçeği: Edmondson (1999) tarafından çalışanların psikolojik rahatlık algılarını ölçmek üzere geliştirilen, 7 madde ve tek boyuttan oluşan 5’li Likert şeklindeki ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlanmış üç madde yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yener (2014) tarafından yapılmıştır.

Bilgi Saklama Ölçeği: Connelly vd. (2012) tarafından geliştirilen, İspirli (2014) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, üç boyut ve 12 ifadeden oluşan 7’li Likert tipindeki ölçek kullanılmıştır.

Demografik Veriler: Katılımcılara yaş, mevcut işyerindeki kıdem (yıl bazında), toplam kıdem (yıl), cinsiyet ve en son mezun oldukları okul toplam 5 demografik soru ile sorulmuştur.

4. Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın verileri öncelikle normal dağılım testine tabi tutulmuştur. Verilerin normal dağılım testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları dikkate alınmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018), normal dağılımın test edilmesi için literatürde de yaygın kullanılan çarpıklık ve basıklık değerlerinin dikkate alınabileceğini önermektedir. Çarpıklık değerinin -2 ile +2 arasında ve basıklığın -7 ile +7 arasında olması normal dağılım için kabul edilebilir sınırlar olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010; Bryne, 2010). Araştırmanın değişkenlerden elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olduğu bulunmuş ve verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

4.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilikleri

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini sınamak için AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	TLI	RMSEA
Etik Liderlik	3.711	.97	.95	.96	.92	.96	.06
Psikolojik Rahatlık	4.182	.95	.95	.94	.96	.91	.07
Bilgi Saklama	4.140	.97	.97	.96	.92	.95	.07
Kabul Edilebilir Uyum*	≤ 5	$>.90$	$>.90$	$>.90$	$>.85$	$>.80$	$<.08$
İyi Uyum*	≤ 3	$>.97$	$>.95$	$>.97$	$>.90$	$>.85$	$<.05$

*Joreskog ve Sorbom. (1993); Kline. (1998); Anderson ve Gerbing. (1984).

Etik liderlik ölçeği, tek faktörlü yapısıyla iyi ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri içerisinde yer almıştır. Psikolojik rahatlık ve bilgi saklama ölçekleri hem daha iyi uyum iyiliği değerleri elde edilmesi hem de araştırma değişkenlerinin bütünsel olarak ele alınmasının planlanması nedeniyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Bilgi saklama ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle iki madde (sırasıyla 3. ve 9. maddeler) analiz dışı bırakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiz değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1 incelendiğinde, araştırmada kullanılan bütün ölçeklerin iyi ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi için iç tutarlılık katsayıları Cronbach's Alpha (α) değerleri ile hesaplanmıştır. Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları

Değişkenler ve Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Etik Liderlik	10	.96
Psikolojik Rahatlık	7	.83
Bilgi Saklama	10	.93

Hesaplanan (α) değerinin .70'in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Nunnally, 1978).

4.2 Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Betimsel Göstergeler ve İlişki Testleri Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1. Etik Liderlik			
2. Psikolojik Rahatlık	.61**		
3. Bilgi Saklama	-.41**	-.36**	
Ortalama	3.44	4.14	2.23
SS	1.169	1.290	1.522
Skewness	-.509	.980	1.142
Kurtosis	-.568	.291	.491

**p<.01; SS: Standart Sapma.

Tablo 3 katılımcıların etik liderlik algılarının ortalamasının 3.44 ± 1.169 , psikolojik rahatlık ortalamalarının 4.14 ± 1.290 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bilgi saklama eğilimlerinin ise 2.23 ± 1.522 ortalama değeri ile orta seviyenin altında olduğu tespit edilmiştir.

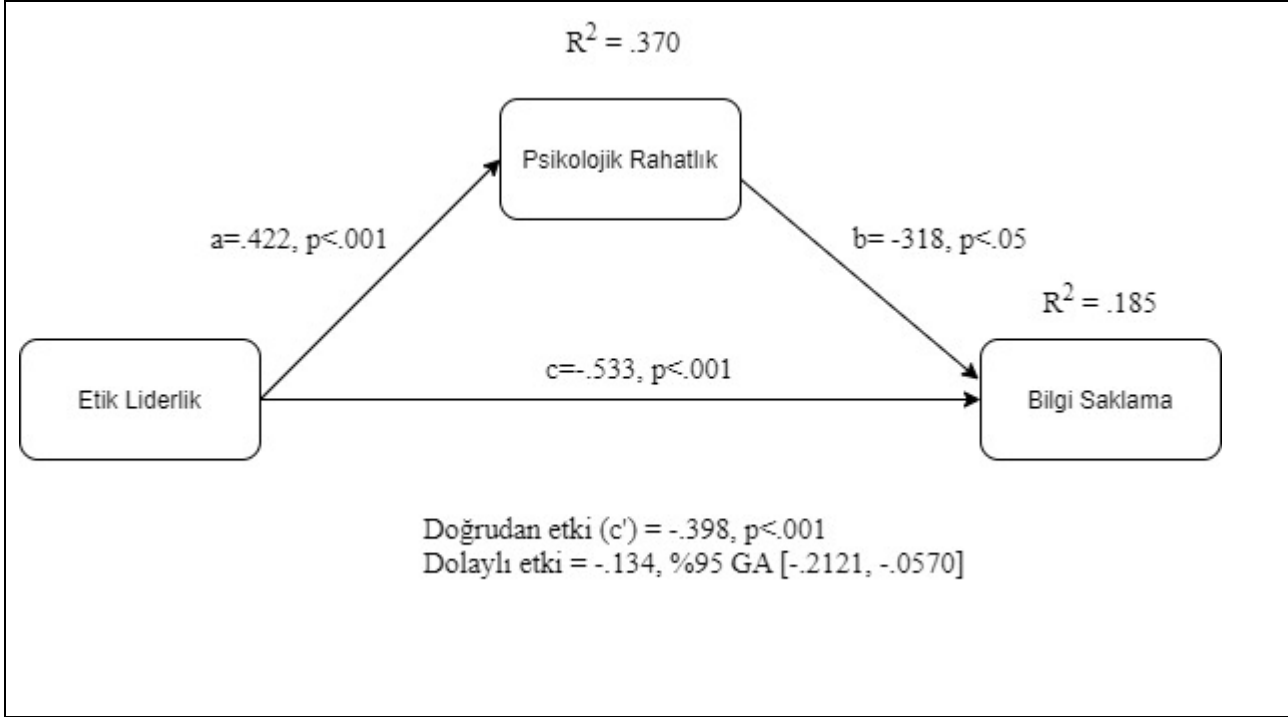
Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, etik liderlik algısı ile psikolojik rahatlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ($r=.61$, $p<.001$), psikolojik rahatlık ile bilgi saklama eğilimi arasında anlamlı düzeyde ve negatif yönlü ilişki olduğu ($r=-.36$, $p<.001$) görülmektedir. Benzer şekilde, etik liderlik algısı ile bilgi saklama arasında anlamlı düzeyde ve negatif yönde ilişki olduğu ($r=-.41$, $p<.001$) bulunmuştur. Etik liderlik ve psikolojik rahatlık pozitif ilişkili bulunurken her iki değişken de bilgi saklama eğilimiyle negatif ilişkili bulunmuştur.

4.3. Hipotez Testleri

Çalışanların etik liderlik algısının bilgi saklama eğilimine etkisinde, psikolojik rahatlığın aracılık rolünü test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizler

Process Macro kullanılarak yürütülmüştür. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Etik liderlik algısının bilgi saklama eğilimi üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığı bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları, Şekil 2 ve Tablo 4’te sunulmuştur.

Şekil 2: Aracılık Testine İlişkin Analiz Sonuçları



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. GA= Güven aralığı. R² değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Şekil 2 incelendiğinde, etik liderlik algısının psikolojik rahatlığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir (b = .422, p < .001). Bu doğrultuda H₁ desteklenmiştir. Etik liderlik algısının bilgi saklama eğilimi üzerindeki etkisi incelendiğinde (toplam etki: c yolu) negatif yönlü anlamlı bir etkinin olduğu görülmektedir (b = -.398, p < .001). Bu doğrultuda H₂ desteklenmiştir. Psikolojik rahatlığın bilgi saklama üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkisi olduğu bulunmuş (b = -.318, p < .05) ve H₃ desteklenmiştir.

Ancak, etik liderlik ve psikolojik rahatlık değişkenlerinin birlikte analize girmesiyle etik liderlik algısının bilgi saklama eğilimi üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir (b = -.398, p < .001) (doğrudan etki, c' yolu). Etik liderlik algısı ve psikolojik rahatlığın birlikte analize girmesiyle etik liderliğin bilgi saklama eğilimi üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde olmasına rağmen azalma eğilimindedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolmaması ancak azalması nedeniyle kısmi aracılık etkisi test edilmiştir. Dolaylı etki analizi sonuçları, bootstrap alt ve üst güven aralığı değerlerinin 0 değerini kapsamadığını göstermiş ve dolaylı etkinin anlamlı olabileceğine işaret etmiştir (b = -.134 %95 GA [-.2121, -.0570]). Analiz bulguları, etik liderlik

algısının bilgi saklama eğilimi üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın kısmi aracılık rolü olduğunu desteklemiştir. Bu sonuçlara dayanarak, psikolojik rahatlığın, etik liderlik algısı ile bilgi saklama eğilimi arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiş ve H₄ desteklenmiştir. Tablo 4, aracılık etkisini test etmek için yürütülen regresyon analizi sonuçlarına ilişkin standardize edilmemiş beta katsayılarını, güven aralığı değerlerini ve modellere ilişkin R² değerlerini içermektedir.

Tablo 4: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=279)

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri							
	Psikolojik Rahatlık			Bilgi Saklama				
	b	SH	%95 GA	b	SH	%95 GA		
Etik Liderlik	a	.422***	.033	.3572-.4875	c'	-.398***	.089	-.5743--.2227
Psikolojik Rahatlık	-	-	-	-	b	-.318*	.1287	-.5711--.0645
Sabit	\hat{I}_M	15.935***	1.067	13.8341-18.035	\hat{I}_Y	43.898***	3.070	37.8549-49.942
			R ² = .370				R ² = .185	
			F (277; 1) = 162.8962				F (276; 2) = 31.3127	

*p<.05; **p<.01; ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Araştırma sonuçları, konuyla ilgili literatürden yola çıkılarak geliştirilen ‘etik liderlik algısı ile psikolojik rahatlık arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, etik liderlik algısı ile bilgi saklama eğilimi arasında anlamlı negatif ilişkiler olduğu, psikolojik rahatlık ile bilgi saklama eğilimi arasında anlamlı negatif ilişkiler olduğu ve psikolojik rahatlığın etik liderlik algısının bilgi saklama eğilimi üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisi olabileceği’ yönündeki öngörülerini desteklemiştir.

5. Sonuç

Etik liderlik tarzının çalışanların düşüncelerini aktarmalarını destekleyen, psikolojik anlamda rahat hissettikleri bir çalışma ortamı sağladığı ve bilgi paylaşma davranışını desteklediği ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2012; Bedi vd., 2016; Men, 2020). Etik lider ile çalışma bireylerarası güveni ve psikolojik rahatlığı sağlar (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Psikolojik rahatlık algısı çalışanlara örgütte güven ve hoşgörü ortamının sağlandığı ve psikolojik olarak güvende ve değerli oldukları hissini verir (Karakuş, 2022: 719). Serenko ve Bontis (2016) çalışanların bilgi saklamasını etik dışı, sağlıksız hem çalışanlar hem de örgütler için zararlı olarak görmektedir. Dolayısıyla etik bir çalışma

Bu araştırmada, örgütte etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkileri ve etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolü araştırılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde etik liderlik algısı ile psikolojik rahatlık arasındaki ilişkinin pozitif, psikolojik rahatlık ve bilgi saklama davranışı eğilimi arasında negatif, etik liderlik ve bilgi saklama davranışı arasında da negatif ilişkiler olduğu görülmektedir. Etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Kaynakça

- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155–173.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision*, 97, 117-134.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2. Baskı)*, Routledge Taylor & Francis Group.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Connoc, S., & Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. Institute of Personnel and Development, London
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-384.

- Garg, N., & Anand, P. (2020). Knowledge hiding, conscientiousness, loneliness and affective commitment: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1417-1437.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7. Baskı). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.
- İspirli, D. (2014). Psychological ownership and knowledge hiding via territoriality among knowledge workers. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Muğla.
- Jöreskog, K., ve Sörbom, D. 1993. LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karakuş, G. (2022). Psikolojik rahatlığın bilgi saklama davranışı üzerine etkisi. 30. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta, 717-727.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 1-29.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, 15(3), 310-326.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25, 282-295.
- Mayer D.M, Nurmohamed S, Treviño L.K, Shapiro D. L, & Schminke M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 121(1), 89-103.

- Men, C., Fong, P.S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3),521-535.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2.Baskı), New York: McGraw-Hill.
- Özcelik, H., & Barsade, S.G. (2018). No employee an island: workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.
- Pan, W., & Zhang, Q. (2014). A study on motivations of graduate students' knowledge hiding based on wuli-shili-renli system approach. *Natural Science*, 27, 36-52.
- Piccolo R.F., Greenbaum R., Denhartog D.N., & Folger R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Raju, T.V., Pavithra, S.T., & Sowmya, D.S. (2015). Managing management education: A current scenario. *AIMA Journal of Management and Research*,9(2/4),1-10.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20 (6), 1199-1224.
- Stamou, A. (2017). Knowledge management in doctoral education toward knowledge economy. *International Journal of Educational Management*, 31(3), 320-331.
- Treviño L, K, Brown M, & Hartman L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relation*, 56, 5- 37.
- Tuna, M., Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.

- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader ersonality Traits and employee voice Behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. Martocchio, J. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1-37.
- Yener, S. (2014). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Yener, S., & Saka, C. (2017). Örgütsel öğrenme bağlamında psikolojik rahatlık. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.

ZAMANSAL LİDERLİK KAVRAMINA İLİŞKİN BİR BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Gökçe AKDEMİR ÖMÜR

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, gakdemir@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. İlknur ÇEVİK TEKİN

Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, ilknurtekin@selcuk.edu.tr

Özet

Teknolojik ilerlemelerin ve dijital dönüşüm etkin zaman yönetimini gerektirdiği 2020 yılı ve sonrasında iş süreçlerini bütünleştirme ve ekip üyelerini koordine etme ile ilgili zorluklar, organizasyonları yeni başarı reçetelerine ve farklı niteliklere sahip yönetici veya lider arayışına yönlendirmektedir. Bu durum örgütleri zaman baskısı ile mücadele edebilen, esnekliğe imkân tanıyan manevra yeteneği yüksek proje temelli yapılara dönüştürmektedir. Söz konusu duruma paralel şekilde liderleri de proje temelli takımlarda etkin zaman yönetimi sağlayan bir aktör haline getirmektedir. Bu bağlamda dönüşümün temel dinamik olduğu yeni iş yaşamında yeni yetkinliklere sahip bu lidere “temporal leader” olarak tanımlayan yabancı yazında ilginin her geçen gün artıyor olması dikkat çekicidir. Çalışmamızda zamansal liderlik olarak Türkçeleştirdiğimiz bu yeni kavramı Web of Science’deki ilgili çalışmaları bibliyometrik analiz yöntemi ile inceleyerek kavrama ilişkin gelişmeleri tespit etmek ve gelecekte farklı kavramlarla olası ilişkilendirmelere yönelik tahminlerde bulunmayı amaçlamaktayız.

Anahtar Kelimeler: *Temporal Leadership, Zamansal Liderlik, Zamansal Çatışma, Zaman Yönetimi, Bibliyometrik Analiz*

1. Giriş

Zamansal liderlik kavramı, ilk kez Ancona (2001) tarafından “zamansal sorunların üstesinden gelen lider” olarak tanımlanarak örgütsel davranış yazınına kazandırılmıştır. Zamansal liderler, takım üyelerinin zamanla ilgili farklılıklarında senkronizasyon sağlayan, değişik tempolara uyum sağlamalarını kolaylaştıran, birden fazla zaman çizelgesini yönetebilen liderler olarak tanımlanmaktadır (Halbesleben vd. 2003; Wan vd., 2021). Değişimin temel dinamik olduğu iş yaşamında zaman baskısıyla mücadelede ihtiyaç duyulan bir liderlik türü olan zamansal liderlik, takım üyelerinin emeklerini ve çabalarını beklenmedik durumlar için zamanında hazırlamayı ve bunları yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Mohammed ve Nadkarni, 2011; Siddiquei vd., 2022). Bir örgütte amaç birliği gayesindeki ekip üyelerinin hem kendi amaçlarını hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışanların birbirlerine bağlı çalışmak zorunda kalmaları olası bir durum

olmaktadır. Örgütsel öncelikleri belirleme de zamanı farklı algılama durumu, belirsizlik ve çatışma yaratarak etkili ekip çalışmasını engelleyebilir. Lider ekipteki bu anlaşmazlıkların üstesinden gelmeli ve zamanı etkin kullanmayı mümkün kılacak şekilde gerekli düzenlemeleri ve yönlendirmeleri gerçekleştirmeleri gerektirmektedir. Aksi durumda yavaş çalışan ekip üyelerden kaynaklanan gecikmeler, ekibin ve hızlı olan diğer üyelerin de yavaşlamasına neden olarak “amaçların vaktinde gerçekleşmesi” hedefine ulaşamayan ekiplerde, entropik bir eğilime neden olabilir. (Mohammed ve Harrison, 2013; Santos vd., 2016; Yuan ve Lo, 2018).

Zamanı etkin kullanmayı gerektiren eylemlerin vaktinde ve eksiksiz yerine getirilme ihtiyacı, zamansal liderliğin ortaya çıkması için uygun koşulları sağlamaktadır. Zamansal lider, birey odaklı liderden ziyade görev odaklı lidere benzerlik göstermesine rağmen bu liderlik türü, görev odaklı liderden farklılık göstermektedir (Mohammed ve Nadkarni, 2011). Görev odaklı liderler, grup üyelerinin rollerini tanımlamakta ve onları örgütlemektedirler. Görev odaklı liderlerin olduğu örgütlerde, görev prosedürlerinin standartlaştırılması, performans standartlarının belirlenmesi ve ayrıca iyi tanımlanmış görev rollerinin, hedeflerin ve iletişim kalıplarının oluşturulması önemlidir (Sherwood, 2005). Bu nedenle, görev odaklı liderlerin en önemli özelliği, açıkça tanımlanmış hedeflere ve performans standartlarına ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken görevlere odaklanmaktır. Buna karşılık, zamansal liderler, ekip üyelerine görevlerin gerçekleştirilmesindeki kritik önemdeki tarihleri hatırlatma, görevlere öncelik verme, her göreve zaman ayırma ve ekip üyelerini alt görevleri zamanında bitirmeye teşvik etme gibi davranışları yönlendirmektedir. Bu nedenle, zamansal liderlik davranışlarının en belirgin ayırt edici özelliği, görevin zamansal yönlerine odaklanıyor olmasıdır (Mohammed ve Nadkarni, 2011; Liu vd., 2021). Bu çalışmada zamanı etkin kullanmanın önemli bir temel yetenek haline geldiği iş yaşamının gereklilikleri ile uyumlu niteliklere sahip zamansal liderlik tanımlanıp, ilgili literatürdeki gelişmeler tespit edilip, gelecekte bu alanda çalışma yapacaklar için olası kavramlara işaret etmeye çalışılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Görevlerin amaçlarına ulaşmasında zaman yönetiminin etkin gerçekleşmesi için “zamanlama”, “zamansal senkronizasyon” ve “zamansal kaynaklar” olarak birbiriyle ilişkili üç aktiviteyi bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekmektedir (Mohammed ve Nadkarni, 2011; Maruping vd, 2015). Zamansal liderlik, faaliyetlerin planlanmasını, faaliyetlerin senkronizasyonunu, ve zamansal kaynakların tahsis edilmesini içermektedir. Bu bağlamda Mohammed ve Nadkarni'nin (2011) zamansal liderliğin önemli olan bu araçlarını aşağıdaki gibi sorulara yönelik cevaplarla tanımladığı görülmektedir:

- *Zamanlama nedir?*

Çeşitli takım faaliyetlerinin ne zaman tamamlanması gerektiğine dair net bir zaman çizelgesidir. Takım liderleri, mevcut toplam zaman çerçevesini farklı zamansal kilometre taşlarına böler her üye için bir dizi alt hedefin tamamlanmasını sağlar.

- *Zamansal senkronizasyon nasıl sağlanır?*

Bu aşama “nasıl” sorusunu ele alır. Bu aşamada farklı takımlara ait üyelerin faaliyetlerini geçici olarak sıralayıp, koordine etmeyi amaçlar. Takım liderleri tutarlı bir zamansal çerçeve oluşturur. Lider, takım üyelerinin görevlendirildiği işi uygun zamanda gerçekleştirmesini sağlayıp, gecikmeler veya sapmalar varsa bu boşlukları doldurmaya çalışır.

- *Zamansal kaynakların tahsisi nasıl sağlanır?*

Zamanı, takım faaliyetleri arasında etkin ve verimli bir biçimde dağıtmayı ifade eder. Ekip liderleri, ekibin hedeflerine öncelik verir; farklı alt görevleri verimli bir şekilde zamanlara ayırır ve beklenmeyen durumlar için yerleşik zaman blokları oluşturur.

Yukarıda bahsedilen soruların yanıtları aynı zamansa ekip düzeyindeki faaliyetler için iç içe geçmiş zamansal yapıyı tanımlamaktadır. Örneğin, beklenmedik durumlar için yerleşik zamanlar oluşturmak, ekip üyelerinin etkinliklerini sıralamak, ayrıntılı programlar, ara kilometre taşları ve ekip üyelerinin senkronizasyonu gibi faaliyetler için herkes tarafından aynı algılanabilecek net bir program gerektirmektedir (Mohammed ve Nadkarni, 2011; Maruping ve diğerleri, 2015). Bu beklentileri gerçekleştiren zamansal liderlik davranışları, ekip üyelerinin işlerini planlamalarına, zamanlarını yönetmelerine ve yüksek seviyelere ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda zamansal lider, görev odaklı lider davranışlarına benzese de zamansal liderlik görev odaklı liderlikten farklılaştığını ifade etmek doğru bir varsayım olmaktadır.

Zamansal yönelim üzerine ilk çalışmalar Lewin'in (1942) zaman perspektifine kadar uzanmaktadır. Bu bakış açısına göre, bireylerin geçmiş, şu an ve gelecek yaklaşımları önemlidir. Bireyler öğrendikçe ve üzerinde düşündükçe görev ortamı uyaranları, sosyalleşme bağlamları ve yaşamı değiştiren olaylar ile karşılaşmaktadır (Zimbardo & Boyd, 1999). Bu duruma ek olarak zamansal liderlik, ekip üyelerinin orta düzey zaman baskısının olumlu etkilerinden yararlanmalarına yardımcı olmaktadır. Zamansal liderler takım üyelerinin zaman baskısını motive edici olarak görmekte ve eylem planlarını buna göre oluşturmaktadır. Zamansal liderlik davranışları, takım üyelerinin eylemleri planlamalarına, zamanlarını yönetmelerine ve yüksek performans düzeyine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Maruping ve diğerleri, 2015; Mohammed & Nadkarni, 2011). Yukarıda belirtilenler ışığında kavramın rekabetin yoğun olduğu iş yaşamındaki öneminin her geçen gün arttığı ve günün rekabetçi koşullarındaki yerinin oldukça artmakta olduğu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda çalışmamızın devamında zamansal liderliğin çok yönlülüğü ve farklı konularla ilişkisini sorgulayan

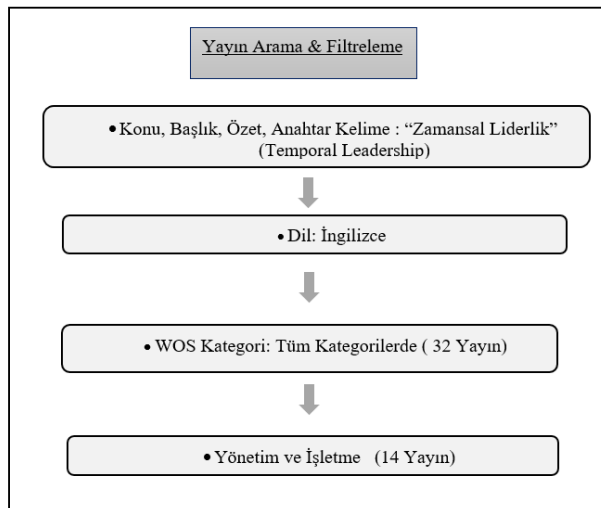
çalışmalar üzerinden ilgili literatürdeki gelişmeleri tespit etmeye ve gelecekte olası ilişkilendirmelere dikkat çekmeye çalışılacaktır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Temporal Leadership kavramını Türkçeleştirerek alana kazandırmayı amaçlayan çalışmamızda ilk olarak Web of Science (WOS) ve Scopus üzerinden detaylı bir inceleme yapılması hedeflenmiştir. Çalışmamızda zamansal liderlik kavramına ilişkin literatürdeki gelişmeleri ve gelecekte potansiyel bağlantı kurulabilecek konuları öngörmek adına bibliyometrik araştırma yönteminden yararlanmaya karar verilmiştir. Çalışmanın başlangıcında zamansal liderliğe ilişkin kavram haritası çıkarmayı amaçlamamız nedeniyle Bibliyometrik Analiz Yönteminin uygulayabileceğimiz araştırma evrenimizi Web of Science ve Scopus olarak hedeflenmiştir. Bildiği üzere Bibliyometrik araştırma yönteminde kavrama ilişkin çalışmalar arasında eşleşme ve atıf yoğunluğu açısından güçlü bir ilişkilendirme gerektirmektedir. Ancak Scopus'daki çalışmalar arasındaki eşleştirmelerin istenilen yoğunlukta olmaması nedeniyle çalışmanın araştırma evreninin WOS ile sınırlandırılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda çalışmada Web of Science (WOS) veri tabanında “Zamansal Liderlik” (Temporal Leadership) kavramı üzerinden bir arama yapmak suretiyle nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan Bibliyometrik Analiz Yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemde elde edilen veriler ise VOSviewer 1.6.16 programı kullanılarak atıf analizi, ortak varlık analizleri ve bibliyometrik eşleştirme analizleri yapılmıştır.

WOS'da “Zamansal Liderlik” ile ilgili çalışmalar 2012-2022 yılları arasında 32 adet yayın yapıldığı görülmektedir. Dil filtrelemesi ile yayın sayısında herhangi bir değişim yaşanmamıştır. Araştırmanın Akış Diyagramı'na yer verilen Şekil 1'de WOS'da 13 Eylül 2022'de yapılan taramaya göre “Zamansal Liderlik” ile ilgili yayınlara ilişkin uygulanan filtrelemelerden sonra yönetim yazınında 14 adet çalışmanın olduğu görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Akış Diyagramı



Şekil 1’de belirtildiği gibi WOS’da kategorik ve dil filtrelemesi uygulanması sonucunda yönetim alanında 14 adet yayına ulaşılmıştır. WOS’da yer alan bu çalışmalar SCI-EXPANDED, SSCI, AHCI, CPCI-S, CPCISSH, BKCI-S, BKCI-SSH ve ESCI endekslerinde yer almaktadır. Bibliyometrik analiz yöntemi kapsamında atıf analizine, ortak varlık analizlerine ve bibliyometrik eşleştirme analizlerine ve bu analizlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4. Bulgular

Web of Science (WOS) üzerinden Türkçeleştirerek literatürümüze katmayı amaçladığımız “Zamansal Liderlik” (Temporal Leadership) kavramı üzerinden yapılan bir aramada en çok yayının yönetim alanında olduğunu görmekteyiz. Bu durumu İşletme alanında yapılan yayınlar takip etmektedir. Şekil 2’de bu dağılıma yer verilmiştir.

Şekil 2: Zamansal Liderliğe İlişkin Yayınların Dağılımı



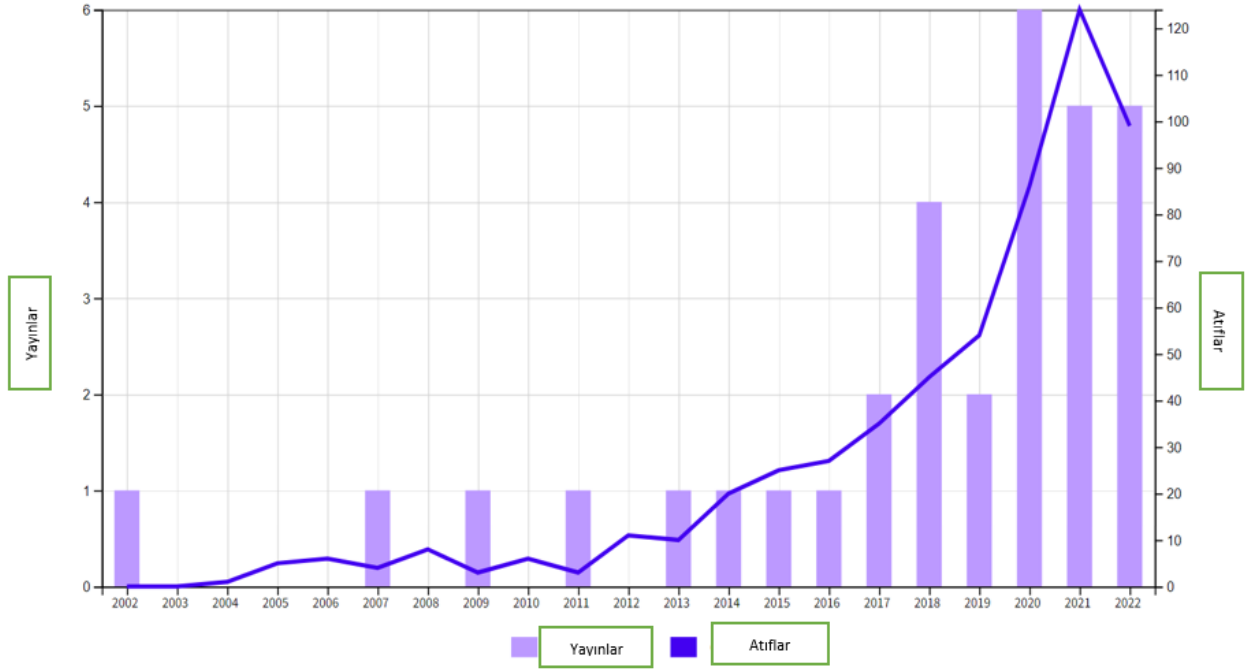
Kaynak: Web of Science (WOS) , 14 Eylül 2022 tarihinde <https://a8f59890210bb2a36cc265c34c80a801c14e01d5.vetisonline.com/wos/woscc/analyze-results/3fd42701-27ce-4f20-b055-189850898a40-4f0f8ac9> adresinden alındı.

Şekil 2’de zamansal liderliğe ilişkin yayınların dağılımına yer verilmiştir. Buna göre en çok yayın yapılan yönetim, işletme ve uygulamalı psikoloji alanları dikkat çekmektedir. Bunlar sırasıyla, yönetim alanında 14 adet yayın, işletme alanında 7 adet yayın, uygulamalı psikoloji alanında 5 adet yayın yapıldığı tespit edilmiştir.

4.1. Atıf Analizi ve Ortak Atıf Ağlarına İlişkin Bulgular

Zamansal liderliğe ilişkin literatürdeki gelişmeleri tespit etmek adına öncelikle yıllar bazında kavrama ilişkin yayın ve atıf dağılımının incelenmesi faydalı olacaktır. Şekil 2’de 2002-2022 yılları arasında zamansal liderliğe ilişkin yayın ve atıf dağılımına yer verilmiştir.

Şekil 3: 2002- 2022 Yılları Arasındaki Yayın ve Atıf Dağılımı



Kaynak: Web of Science (WOS) , 14 Eylül 2022 tarihinde <https://a8f59890210bb2a36cc265c34c80a801c14e01d5.vetisonline.com/wos/woscc/analyze-results/3fd42701-27ce-4f20-b055-189850898a40-4f0f8ac9> adresinden alındı.

Şekil 3’de 2002- 2022 yılları arasındaki yayın ve atıf dağılımına yer verilmiştir. İlk yayının “European Journal of Neuroscience”’da yer alan Römer ve arkadaşları tarafından 2002 yılında doğada zamansal liderliğin işlevini sorgulayan bir çalışmadır. Şekil 3’de görüldüğü gibi 2018 yılında da kavrama ilişkin ilginin giderek arttığını söylemek mümkündür. Özellikle 2020 yılında kavrama ilişkin hem yayın hem de atıf açısından bir artış dikkat çekicidir. Ancak Şekil 3’de kategorik anlamda söz konusu dağılımının ne şekilde gerçekleştiğini görmek mümkün değildir. Bu durumundaki kısıtı aşmak adına 2002-2022 yılları arasında tüm alanlarda ve yönetim ve işletme alanında olmak üzere kavrama ilişkin çalışmaların kategorik dağılımını gösteren Tablo 1’e yer verilmiştir.

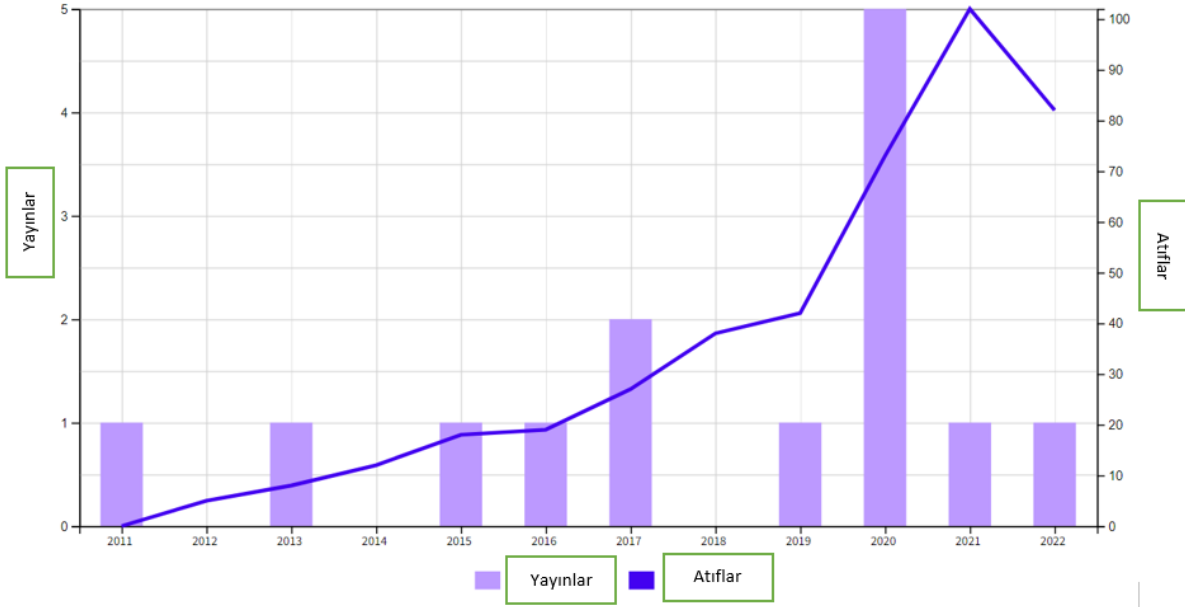
Tablo 1: Kategorilere Göre 2002- 2022 Yılları Arasındaki Yayın ve Atıf Dağılımı

Yıl	WOS'daki Tüm Kategoriler		WOS'daki Yönetim ve İşletme Kategorisi	
	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı
2002	1	0	-	-
2003	0	0	-	-
2004	0	1	-	-
2005	0	5	-	-
2006	0	6	-	-
2007	1	4	-	-
2008	0	8	-	-
2009	1	3	-	-
2010	0	6	-	-
2011	1	3	1	0
2012	0	11	0	5
2013	1	10	1	8
2014	1	20	0	12
2015	1	25	1	18
2016	1	27	1	19
2017	2	35	2	27
2018	4	45	0	38
2019	2	54	1	42
2020	6	86	5	73
2021	5	124	1	102
2022	5	99	1	82

Kaynak: Web of Science (WOS) , 14 Eylül 2022 tarihinde <https://a8f59890210bb2a36cc265c34c80a801c14e01d5.vetisonline.com/wos/woscc/summary/bfd21a26-4858-47b9-ab23-3452fbfef3f8-4ea1da4a/relevance/1> adresinden alındı.

Tablo 1’de Mohammed ve Nadkarni tarafından kavrama ilişkin yönetim alanında ilk çalışma 2011 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar “Temporal Diversity And Team Performance: The Moderating Role Of Team Temporal Leadership” başlıklı çalışmalarını ile liderliğin zaman bağlamında nasıl takım performansını etkilediğini sorgulamıştır. Bu çalışma ile yönetim alanında liderlik, zaman ve performans bağlantısı kurulmuştur. Bu duruma ek olarak Zamansal Liderlik ile ilgili WOS’da yönetim ve işletme alanındaki 14 adet makale çalışmasının Social Sciences Citation Index (SSCI) dahilinde gerçekleştiği bilgisini paylaşmak faydalı olacaktır.

**Şekil 4: 2002- 2022 Yılları Arasındaki Yönetim ve İşletme Kategorisindeki
Yayın ve Atıf Dağılımı**



Kaynak: Web of Science (WOS) , 14 Eylül 2022 tarihinde <https://a8f59890210bb2a36cc265c34c80a801c14e01d5.vetisonline.com/wos/woscc/citation-report/65c8810e-7e6e-4cbb-8003-9156e6695013-4f105d8f> adresinden alındı.

Şekil 4’de 2002- 2022 yılları arasında Zamansal Yönetime ilişkin yönetim ve işletme kategorisindeki yayın ve atıf dağılımına yer verilmiştir. Şekil 4’den anlaşılabilceği gibi yönetim ve işletme alanlarında kavrama ilişkin ilginin 2011 yılında başladığı ve özellikle 2020 yılında bu artışın olumlu yönde bir ivme kazandığı sonucuna varılabilir. Tablo 2’de bu çalışmaların neler olduğu paylaşılmıştır.

Tablo 2: 2020 Yılında Yönetim Alanında Zamansal Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Yazarlar	Dergi Adı	Atıf Sayısı	Kaynakça Sayısı
Zhang, JC; van Eerde, W; Zhu, WC. (2020)	European Journal Of Innovation Management	12	88
Xiao, H; Zhang, ZD and Zhang, L (2020)	Personnel Review	8	74
Chen, JW and Liu, LL (2020)	Journal Of Knowledge Management	6	90
Es-Sajjade, A; Pandza, K and Volberda, H (2020)	Strategic Organization	1	73
Briker, R; Walter, F and Cole, MS.(2020)	Personnel Psychology	1	124

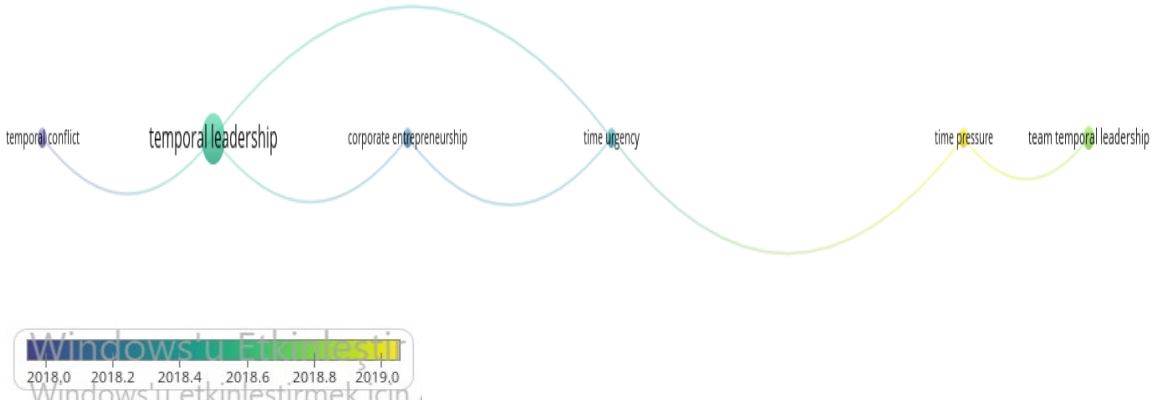
Kaynak: Web of Science (WOS) , 14 Eylül 2022 tarihinde <https://a8f59890210bb2a36cc265c34c80a801c14e01d5.vetisonline.com/wos/woscc/summary/bfd21a26-4858-47b9-ab23-3452fbfef3f8-4ea1da4a/relevance/1> adresinden alındı.

Tablo 2’de ilgili yılda kavrama ilişkin çalışmalara göreceli olarak değerlendirildiğinde en yüksek atıf sayısına sahip olan çalışmanın zamansal liderliğin çalışanların yenilikçi iş performansındaki rolünü ele alan Zhang, JC; van Eerde, W ve Zhu, WC. (2020) tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür. 2020 yılında ikinci en yüksek atıf sayısına sahip olan Xiao, H; Zhang, ZD and Zhang, L (2020) ise çalışanların iş’e olan tutkusunun sürdürülmesinde ve iş ile ilgili eşzamanlı hareket edebilmelerinde zamansal liderliğin ne ölçüde etkili olduğunu sorgulamıştır. Chen, JW and Liu, LL (2020) ise çift yönlü faaliyetlerde yenilikçi eylemlerde ortaya çıkan dönemsel sorunların aşılmasında zamansal liderliğin uzlaştırıcı ve kolaylaştırıcı rolünü incelemiştir. Bu çalışmalardaki bulgulara ve tespitlere bakarak zamansal liderliğin sadece zaman baskısı üzerinden değil yenilikçi eylemlerde ve çift yönlülükte yaşana bilecek sorunlardaki rolüne dikkat çekildiği söylenebilir.

4.2. Ortak Varlık Analizine İlişkin Bulgular

Zamansal liderlik kavramının endüstriyel psikoloji, yönetim ve işletme gibi alanlardaki çalışmalarla ilgili alandaki literatürde bir gelişme sürecinde olması nedeniyle ortak varlık analizlerinin hem bu farklı alanlardaki hem de yönetim ve işletme alanında yapılması uygun görülmüştür. Şekil 5’de kavrama ilişkin genel trendin görülmesi bakımından anahtar kelimeler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Şekil 5: Zamansal Liderliğe İlişkin Yayınlarının Ortak Varlık Ağları



Şekil 5’de yer verildiği gibi zamansal liderliğe ilişkin çalışmaların özellikle 2018 yılında zamanı önceliklendirme (bir bakıma zaman yönetimi) ve kurumsal girişimcilik kavramları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. 2019 yılına doğru ise ilgili alanda zaman baskısı ve takım düzeyinde gerçekleşen zamansal liderlik kavramına yönelik bir çalışma eğiliminin varlığından söz edilebilir. Şekil 6’da belirtildiği gibi yönetim alanında zamansal liderliğe ilişkin çalışmaların ise zamanın aciliyet düzeyinin belirlenmesi ile zamansal liderlik kavramlarına ilişkin gerçekleştirildiği görülmektedir.

Şekil 6: Yönetim Kategorisindeki Zamansal Liderliğe İlişkin Yayınlarının Ortak Varlık Ağları



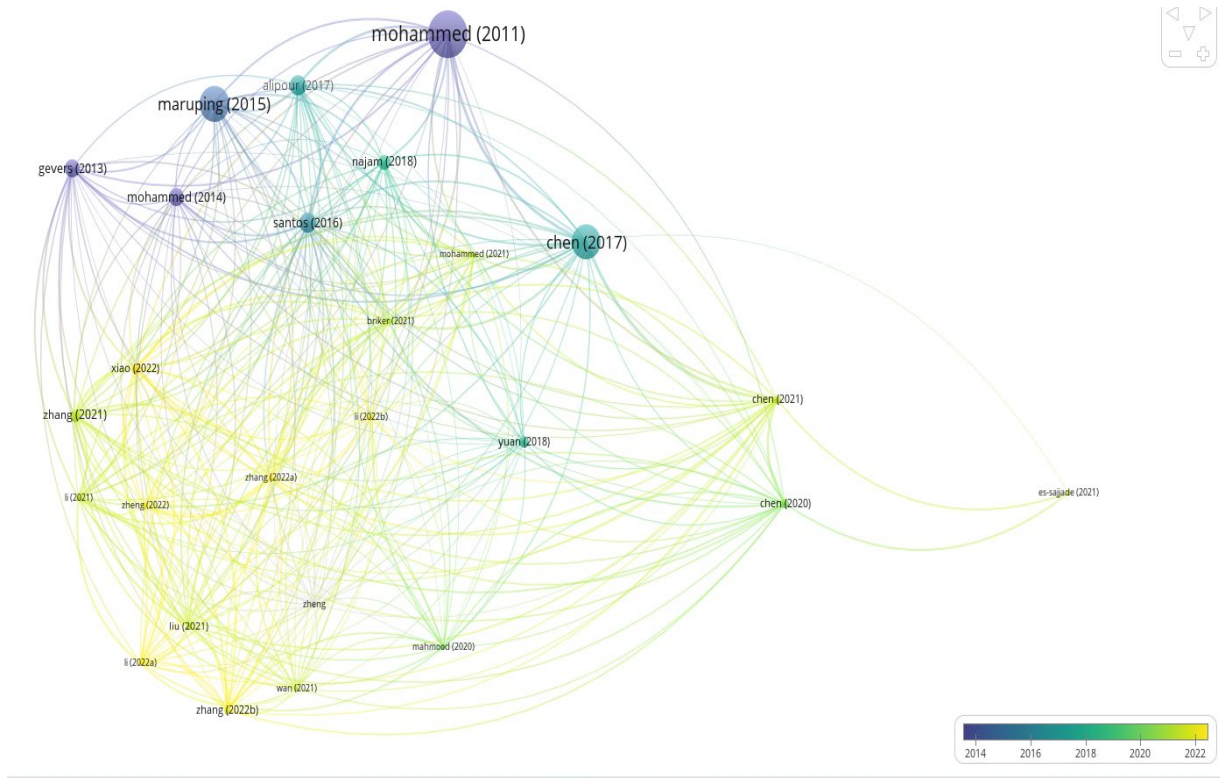
Şekil 6’da yer alan kavramlar arasındaki bağlantılar ve ilgili çalışmalar arasındaki eşleştirmelerden (Bkz. Şekil 5) elde ettiğimiz bulgular eşliğinde 2019 yılı ve sonrasında zamansal liderliğin daha

kurumsal düzeydeki performans göstergeleri ile eşleştirildiği ve üst yönetimde zaman baskısının nasıl bir role sahip olduğu, “zaman” kavramının yenilikçi davranışların sergilenmesinde ve takım performansı üzerindeki etkisinin sorgulandığı sonucuna varılabilir.

4.2. Bibliyometrik Eşleştirme Analiz Yöntemine İlişkin Bulgular

Zamansal liderliğe ilişkin çalışmalarda kaynakça benzerliği üzerinden gerçekleştirilen eşleştirmede kavramın literatürde gelişme sürecinde 2020 yılı öncesi ve sonrası iki kırılım yaşandığını düşündürecek bulgular dikkat çekicidir. Bu eğilimlere Şekil 7’de yer verilmektedir.

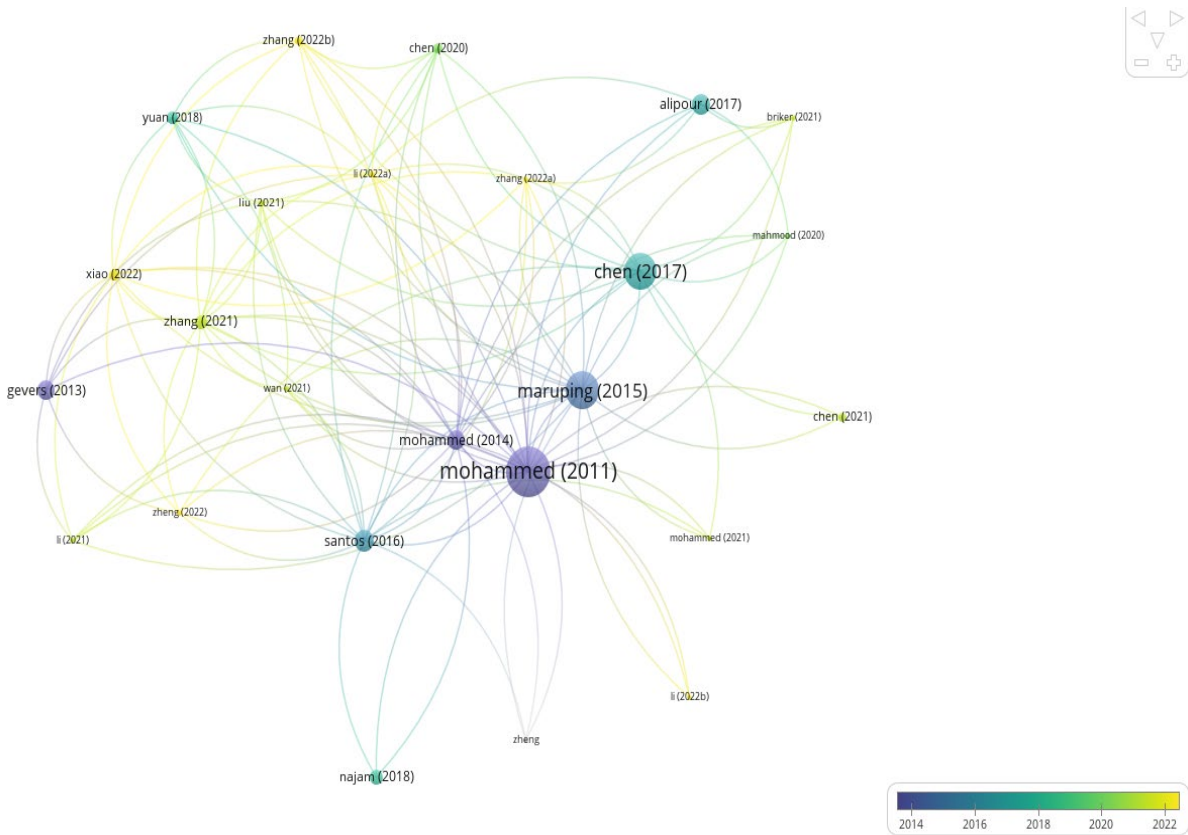
Şekil 7: Zamansal Liderlik İle İlgili Çalışmaların Bibliyometrik Eşleştirmesi



Şekil 7’de görüldüğü gibi Mohammed ve Nadkarni’nin (2011) deki çalışanların zamanı algılama, zamana ilişkin öncelikleri belirleme, hızlarını denetleme ve takım performansı arasındaki ilişkide zamansal liderliğin aracı rolü ile ilgili olan çalışmasının; algılanan zaman baskısı ile takım bazında zamansal liderliğin aracı rolünü irdeleyen Maruping ve arkadaşlarının (2015) ile ilgili çalışmasının ve Chen ve Nadkarni’nin (2017)’deki CEO’ların zamanı yönetme eğilimleri, zamansal liderlik ve kurumsal düzeyde girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasının ilgili alanda oldukça yaygın kullanılmış olduğu söylenebilir. 2020 yılı ve sonrasında fonksiyonlar arası projelerde koordinasyon dirençlerinde zamansal liderin rolü (Zheng vd., 2022), rekabetin yoğun hissedildiği iş ortamında çalışanların yenilikçi davranışları ile zamansal liderlik arasındaki ilişkinin sorgulanması (Xio vd., 2020), proje takımlarının performansı ile zamansal liderlik ilişkisi (Siddiquei vd.,2022), üst

yönetimin zamana bakış açısı ile örgütsel çift yönlülükte zamansal liderliğin rolü (Chen vd., 2021), denetçilerin “öncelikli yapılacaklar” veya "acil" olarak yapılması gerekenler olarak olayların gerçekleşme zamanını en öncelikliden en az olana doğru sıralama gibi zamanı algılama şekilleri ile liderlik ilişkisi (Briker, 2020), zaman baskısının çalışanın bilgi gizlemesi üzerindeki olası etkileri (Zhang vd., 2022) gibi konuların zamansal liderlikle ilişkili kaynakların eşleştiği görülmektedir. Bu bulgular ışığında zamansal liderlik kavramının yönetim literatüründe 2020 yılına kadar takım düzeyinde performans ve zamanı algılama üzerinde yoğunlaşan bir yaklaşımın daha sonrasında çoğunlukla üst yönetimin zamanı algılaması, kurumsal girişimcilik ve yenilikçi eylemlerin gerçekleşmesinde zamansal liderliğin rolünün sorgulandığı şeklinde bir eğilimin olduğu görülmektedir. Şekil 8’de zamansal liderlik ile ilgili en çok atıf alan çalışmaların bibliyometrik eşleştirmesi söz konusu varsayımımızı gözden geçirmek adına faydalı olacaktır.

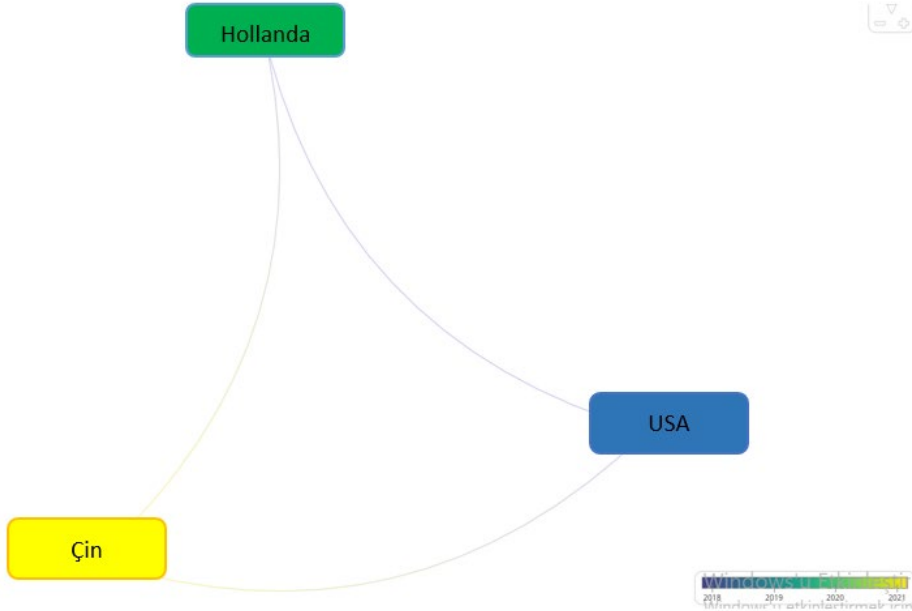
Şekil 8: Zamansal Liderlik İle İlgili En Çok Atıf Alan Çalışmaların Bibliyometrik Eşleştirilmesi



Şekil 8’de Mohammed ve Nadkarni’nin (2011), Maruping ve arkadaşlarının (2015) ve Chen ve Nadkarni’nin (2017) ilgili alanda en çok atıf alan çalışmalar olması Şekil 8’de belirttiğimiz kavramlar arasındaki ilişkilendirmeyi destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Şekil 9’da zamansal liderliğe ilişkin ilgili alandaki çalışmalara ve atıf dağılımına yer verilmektedir. Şekil 9’a göre zamansal liderliğe yönelik çalışmaların 2018 yılı ve sonrasında en çok USA’da, 2019 yılı ve sonrasında Hollanda’da ve 2020 yılı sonrasında Çin’de yoğunlaştığı görülmektedir.

Şekil 9: Ükelere Göre Zamansal Liderliğe İlişkin Çalışmaların Ortak Varlık ve Atıf Ağları Yoğunluğu



Şekil 9’a göre zamansal liderliğe ilişkin çalışmaların daha çok USA ve Hollanda’da olduğu görülmektedir. Bunu söz konusu ülkelerde sanayi ve üniversite iş birliğinin yoğun olması, proje yönetiminin iş yaşamında sıklıkla karşılaşılmaması, teknoloji odaklı araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ve yenilikçi projelerin devlet tarafından desteklenmesi ile ilişkilendirmemiz mümkündür. 2020 yılı ve sonrasında zamansal liderliğe ilişkin çalışmalardaki iş birliklerinin artması ise Çin’in üretimde ve teknolojiye önemli bir merkez olması ile açıklayabiliriz.

Tablo 3: Ülkelere Göre Zamansal Liderliğe İlişkin En Çok Çalışma ve Atıf Sayıları

Ülke	Çalışma	Atıf
Hollanda	4	63
Çin	12	35
USA	9	377

Kaynak: Web of Science (WOS), 14 Eylül 2022 tarihinde <https://a8f59890210bb2a36cc265c34c80a801c14e01d5.vetisonline.com/wos/woscc/summary/bfd21a26-4858-47b9-ab23-3452fbef3f8-4ea1da4a/relevance/1> adresinden alındı.

Tablo 3’de ülkelere göre zamansal liderliğe ilişkin en çok çalışma ve atıf sayılarına yer verilmiştir. Bu tablodaki verilerin Şekil 9’ a ilişkin bulgularımızı destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Zamansal liderliğe ilişkin çalışmaların gelecekte Çin özelinde artabileceği düşünülebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Örgüt yaşamındaki ihtiyaçlara paralel olacak şekilde liderlik literatüründe çeşitlenme ve bir farklılaşma eğilimi görülmektedir. Benzer olarak “zamansal liderlik” şeklinde türkçeleştirmeyi önerdiğimiz “temporal leadership” kavramı, organizasyon faaliyetlerinin işleyişinde “zaman baskısının üstesinden gelebilen takımlarda süreç yönetimini destekleyen bir liderlik türü” olarak ilgili yazımda yerini almaktadır. Özellikle 2011 yılından itibaren yönetim ve işletme alanındaki araştırmacılar üst düzey yöneticilerin ve çalışanların zamanı algılamaları ile takım performansı arasındaki ilişkiyi incelerken zamansal liderliğin aracı rolünün nasıl bir etkileşim yarattığını sorgulamaktadır. 2020’li yıllarda ise, zamansal liderlik kavramının ilgili literatürde zaman baskısı altında üst yönetimin aldığı kararlar ile örgütün kurumsal girişimcilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte 2020 yılında kavramla ilgili çalışmaların stratejik yönetim ve bilgi yönetimi odaklı dergilerde yayınlanmasında dikkat çekicidir. 2022 yılına gelindikçe zamansal liderlik kavramının bilginin üretilmesinde ve kullanılmasındaki işlevselliği sorgulanırken aynı zamanda bu liderliğin yenilikçilik (inovasyon) ve yenilikçilik davranışının pekiştirilmesindeki, yaratıcılığın artırılmasındaki ve zaman baskısının üstesinden gelinmesindeki rolü üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir. Özetleyecek olur isek ilgili literatürde zamansal liderliğin zamanın en önemli katalizör olduğu takım çalışması, fonksiyonlar arası iş birliği, koordinasyon sorunlarının aşılması, yüksek takım performansının sağlanması ve üst yönetimin zaman baskısına yönelik algısı ile ilişkisinin sorgulandığını söylememiz mümkündür.

2020’li yıllarla birlikte teknolojinin hızla ilerlemesi, dijitalleşmenin organizasyonun her alanında bir dönüşüm yaratır olması, organizasyonların bilgiyi etkin kullanma yeteneğini geliştirmesini ve yüksek manevra yeteneğine sahip olmasını zorunlu hale getirmektedir. Esnek olmayı gerektiren bu yeni

dinamikler liderden beklenenleri değiştirmekte ve lideri zamanı etkin kullanabilen, yaratıcılığı destekleyen, etkin süreç yönetimini içselleştiren takımları yönlendirebilecek yeni niteliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda gelecekte dönemselliğin ve zaman baskısının etkilediği tüm durumlarda etkili olabileceğini düşündüğümüz ve zamansal liderlik olarak Türkçeleştirdiğimiz “Temporal Leadership” kavramının vurguladığımız konularla ve yeni ilişkilendirmelerle çalışılmaya devam edileceğine inanmaktayız. Yabancı yazımda da kavrama ilişkin ilginin artmakta olduğu gerçeğinden hareketle Türkçe yazına da bu kavramı kazandırmamız önemli bir katkı olacaktır. Zamansal liderlik kavramına ilişkin literatürün olgunlaşabilmesi için kavramın rolünü keşfetmeye yönelik ilişkili olabilecek farklı konularla ilişkisini ortaya koyacak yeni sorunsallarla çalışılması gerekmektedir. Özellikle kavramın genelleştirebilir ilişkisel örüntülerini tanımlayabilmek adına ölçek ile desteklenen çalışmaların, ilgili alanda çalışacak araştırmacılara ufuk açacağına inanmaktayız. Bununla birlikte zamansal liderliğin organizasyonlardaki rolünü keşfettikçe daha farklı bir Türkçe karşılığının önerilmesinin ise kavrama ilişkin kapsayıcı bir tanımlamanın yapılmasına imkan tanıyarak ilgili literatürde önemli bir kazanım sağlayabileceğini düşünmekteyiz.

Kaynakça

- Ancona, D.G.; Goodman,P.S.; Lawrence, B.S. and Tushman, M.L. (2001). Time: A new research lens. *The Academy of Management Review*, 26(4), 645-663. DOI:10.5465/AMR.2001.5393903
- Briker, R.; Walter, F. and Cole, M.S. (2020). Hurry up! The role of supervisors' time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates' well-being. *Personnel Psychology*, 74 (1), 55-76.
- Chen, J.H. and Nadkarni, S. (2017). It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 62 (1), 31-66.
- Chen, J.H.; Miller, D. and Chen, M.J. (2021). Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 19 (2) , 183-206.
- Chen, J.W. and Liu, L.L. (2020). Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: The role of TMT temporal leadership. *Journal of Knowledge Management*, 24 (8), 1899-1920.
- Es-Sajjade, A.; Pandza, K. and Volberda, H. (2020). Growing pains: Paradoxical tensions and vicious cycles in new venture growth. *Strategic Organization*, 19 (1), 37-69.
- Halbesleben, J.R., Novicevic, M.M., Harvey, M.G. and Buckley, M.R. (2003). Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: a competency-based model. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 433-454.

- Liu Z, Liu X and Zhang X (2021). How to solve the time dilemma?The influence of team temporal leadership on team innovation performance. *Frontiers Psychology*, 12, 1-10. 15 Eylül 2022 tarihinde <https://46f39d69f75379d6be3da62a573d0c58b4bf24e8.vetisonline.com/c/ofrx5y/viewer/pdf/jvlqm5is25> sitesinden alındı.
- Maruping, L.M.; Venkatesh, V.; Thatcher, S.M.B. and Patel, P.C. (2015). Olding under ressure or rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 58 (5), 1313-1333.
- Mohammed, S and Harrison, D.A. (2013). The clocks that time us are not the same: A theory of temporal diversity, task characteristics, and performance in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2). 244–256.
- Mohammed, S. and Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54 (3), 489-508.
- Romer, H.; Hedwig, B. and Ott, S.R. (2002). Contralateral inhibition as a sensory bias: The neural basis for a female preference in a synchronously calling bushcricket, *Mecopoda elongata*. *European Journal of Neuroscience*, 15 (10), 1655-1662.
- Santos, C.M.; Passos, A.M; Uitdewilligenb, S. and Nüboldb, A.(2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *The Leadership Quarterly*, 27, 574–587.
- Sherwood, A. L. (2005). Task and relationship-oriented trust in leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (2), 65-81.
- Siddiquei, A.N.; Fisher, C.D. and Hrivnak, G.A. (2022). Temporal leadership, team processes, and project team task performance. *International Journal of Project Management*, 40, 715–724.
- Xiao, H.; Zhang, Z.D. and Zhang, L. (2020). Is temporal leadership always beneficial? The role of job passion and synchrony preference. *Personnel Review*, 51 (1) , 299-316.
- Yuan, C.C and Lo, S.H. (2018). Relationship among team temporal leadership, competency, followership, and performance in taiwanese pharmaceutical industry leaders and employees. *Journal of Career Development*, 45(3), 227-238.
- Zhang, J.C.; Van Eerde, W.; Gevers, J.M.P and Zhu, W.C. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 24 (1), 23-42.

- Zhang, X.C.; Zhu, Y.; Qunchao, W. and Tsai, F.S. (2022). Every coin has two sides: the impact of time pressure on employees' knowledge hiding. *Journal Of Knowledge Management*, 26 (8), 2084-2106.
- Zheng, Y.J.; Jiang, J.; Wei, H.W.; Xiaosong, W. and Ren, H.T. (2022). Coordination resistance in cross-functional NPD projects: the moderating role of temporal leadership. *IEEE Transactions On Engineering Management (Early Access)*, 14 Eylül 2022 tarihinde <https://c85689232ea394a8dc08a512c1f46793a2397178.vetisonline.com/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9784870> sitesinden alındı.
- Zimbardo, P.G. and Boyd, J.N. (1999). Putting time perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1271- 1288.
- Wan, W.; Wang, A. and Li, L. (2021). Temporal leadership and employee workplace deviance: The role of perceived illegitimate tasks. *Social Behavior and Personality*, 49(7), 1-12. 14 Eylül 2022 tarihinde <https://46f39d69f75379d6be3da62a573d0c58b4bf24e8.vetisonline.com/c/ofrx5y/viewer/pdf/kasnqfayvv> sitesinden alındı.

İŞ YERİNDE KUŞAKLARARASI İKLİM İLE ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİNİN İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK VE İLİŞKİSELLİK İHTİYACI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ¹

Araş. Gör. Dr. Ayça GÜZEL ÖZBEK

Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü aycaguzel@anadolu.edu.tr

Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü ackirel@anadolu.edu.tr

Özet

Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklim düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi? sorusunu cevaplamak için yola çıkılan bu çalışmanın amacı; söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Analizlerde literatürde motivasyon iklimi ile ilişkili olduğu öne sürülen ilişkisellik ihtiyacı ve liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının aracılık rolünün varlığı da test edilmiştir. Araştırma Türkiye’de X, Y ve Z kuşağı mensubu 552 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Standartlaştırılmış ölçeklerden elde edilen veriler istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda katılımcıların yalnızca ilişkisellik ihtiyaçlarının mensubu oldukları kuşakla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre X kuşağından Z kuşağına gidildikçe ilişkisellik ihtiyacı azalmaktadır. Kuşaklar arası iklim ile motivasyon ikliminin alt boyutları olan performans iklimi arasında negatif, ustalık iklimi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ikliminin ise kuşaklar arası iklimin alt boyutlarıyla, ilişkisellik ihtiyacı ve ilişki yönelimli liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aracılık etkileri analizleri sonuçlarına göre; kuşaklar arası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracılık rolü olduğu gözlenmiştir. Motivasyon ikliminin kuşaklar arası iklim üzerindeki etkisinde hem ilişki yönelimli liderliğin hem de ilişkisellik ihtiyacının aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ustalık ikliminin kuşaklar arası iklim üzerindeki etkisinde ise hem ilişki yönelimli liderliğin hem de ilişkisellik ihtiyacının aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *İş yerinde kuşaklar arası iklim, Motivasyon iklimi, İlişki yönelimli liderlik, İlişkisellik ihtiyacı, Kuşaklar*

1. Giriş

Günümüzde çalışan insanların günlük hayatlarının önemli ölçüde büyük bir kısmını çalışma halinde ve işyerlerinde geçirdikleri söylenebilir. Her ne kadar pandemi ile birlikte hibrit çalışma şekilleri de

¹ Bu çalışma Güzel Özbek (2022) tarafından hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

sıklıkla görülüyor (Aslan vd., 2021) olsa da, bireylerin yüz yüze ya da sanal ortamda iletişim halinde oldukları iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin niteliği hala önemini korumaktadır. Bireylerin üyesi oldukları örgütü nasıl değerlendirdikleri, örgüt içinde nasıl ilişkiler kurdukları, nasıl yönetildikleri, örgütü somut ya da soyut anlamda nasıl algıladıkları hem kendi mutlulukları hem de örgütün faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Genç kuşakların hızla çalışma yaşamına girmesi (ve emeklilik yaşının kademeli olarak artırılması) nedeniyle önümüzdeki yıllarda iş yeri ortamlarının hızla değişeceği öngörülmektedir. Yeni gelecek genç çalışanların değerleri ve öncelikleri açısından genellikle eski kuşaklardan farklılaştıklarına inanılır. Bu da bir iş yerinde bir arada çalışan farklı yaş gruplarının motivasyonel itici güçlerinin daha derinden anlaşılmasını gerektirir (Heyns ve Kerr, 2018).

Z kuşağının işgücü piyasalarına adım atmasıyla, kalan son bebek patlaması kuşağı üyelerle birlikte 4 farklı kuşaktan çalışanın aynı iş yerinde bir arada çalışması söz konusu olmuştur. Çoklu bakış açılarının, deneyimlerin, iletişim biçimlerinin ve dünya görüşlerinin bu birleşiminin, yaşa bağlı bir dış grup stereotipleşmesine neden olması beklenebilir. Diğer kalıpyargı ve önyargı biçimlerinde olduğu gibi, yaş ayrımcılığı yanlış anlamalara ve iş performansının kötüleşmesine yol açabilir. Bu nedenle de hem örgüt hem de her yaştan çalışan için işyeri ikliminin olumlu olması önemlidir.

Bir örgüt içerisinde birlikte çalışan farklı yaşlardan bireylerin yaş temelli kalıpyargıları düzenlenerek huzurlu bir çalışma ortamı yaratmanın çeşitli yolları bulunduğu, hem çalışanların psikolojik gelişimlerine katkı sağlanacağı hem de başarılı olma konusundaki motivasyonlarının destekleneceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklimi düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi? sorusunun cevaplanabilmesi amaçlanmış, kuşaklar arasındaki çatışmaların asgari düzeye indirildiği ya da yok edildiği örgütlerde, çalışanların çatışma olan örgütlere nazaran daha motive hissedeceği ve örgütlerindeki iklimi motive edici olarak algılayacağı düşüncesiyle yola çıkılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın öncelikli odağı iş yerinde kuşaklararası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasında kurulabilecek ilişkilerin belirlenmesidir. “Örgüt ikliminin bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenmeye olanak veren kavramsal bir bağ” (Karcıoğlu, 2001) olduğu düşünülerek, bir bireysel bir de örgütsel etken üzerinden ilişkinin farklılaşmasının görülebilmesi amacıyla, liderin görev yönelimli olmasının (örgütsel düzeyde etken) ve bireyin ilişkisellik ihtiyacının (bireysel düzeyde etken) bu ilişkide nasıl bir rol oynadığı ayrı ayrı gözlemlenmek istenmektedir.

Söz konusu dört değişken de içsel motivasyon kaynaklı olmaları ve bireyler arası ilişkilere dayalı olmaları açısından benzerlik göstermektedirler. Dolayısıyla bu değişkenler arasında kurulacak

ilişkilerin, bir örgütün en önemli kaynağı sayılan çalışanların örgütü olumlu algılamalarını kolaylaştıracak ipuçları elde etmemizi sağlaması beklenmektedir.

Türkiye gibi değerler araştırmasında toplulukçu (kolektivist), özerkliği düşük, ilişkisel benliği yüksek, sosyal ilişkilere önem veren bir ülkede (http-1) motivasyon iklimi yaratmanın bir yolunun da iş yerindeki ilişkilerin olumlu hale getirilmesi, çalışma ortamındaki çatışmaların azaltılması, kolektif ruhun canlandırılması, işbirliğinin özendirilmesi olacağı düşüncesiyle iş yerinde kuşaklararası iklimi yönetmenin, iş yerinde algılanan motivasyon iklimini geliştireceği ön görülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş yerinde kuşaklararası iklim

Bireyler çalışma ortamlarında cinsiyet, ırk, dil gibi özellikleri nedeniyle ayrımcılığa uğradıkları gibi yaşları nedeniyle de ayrımcılığa uğrayabilmektedirler (Palmore, 1999). İş yerinde kuşaklararası iklim kavramı, iş yerinde genç ya da yaşlı bireylerin yaşlarına bağlı ayrımcılık hissedip hissetmemesine odaklanan bir kavramdır (King ve Bryant, 2016). Bir örgütte “Çalışanlar farklı kuşaklarla arkadaşlık kuruyor mu?” “Örgüt yaşçılık konusunda muhafazakâr mı?” “Kuşakların birbirine karşı önyargıları var mı?” gibi soruların yanıtları o örgütün kuşaklararası ikliminin nasıl olduğu konusunda bilgi vermektedir (King ve Bryant, 2016).

İş yerinde kuşaklar arası iklim örgüt ikliminin bir bileşeni olarak düşünülebilir. İş yerinde kuşaklar arası iklimin ise kendi içinde beş alt bileşeni yer almaktadır. Bunlar;

- i. Kuşaklararası Etkileşim
- ii. İş Yerinde Kuşaklararası Tutma
- iii. Kuşaklararası Pozitif Etki
- iv. İş Yerinde Kuşakları Kapsayıcılık
- v. Kuşak Stereotiplerinin Eksikliği (King ve Bryant, 2016).

Kuşaklararası iklimin örgüt içindeki barış ortamının belirleyici unsurlarından birisi olduğu ve bu iklimin doğru olarak yönetilmesinin çalışanlar arasında yaşanabilecek çatışmaların önlenmesine de katkı sağlayacağı düşünülebilir.

İş Yerinde Kuşaklararası İklimle ilişkin çalışmalar ise oldukça az ve yenidir. Chung ve Park'ın çalışmasında (2019) bulgular, genç ve yaşlı nesillerin bilgi, tutum ve yaşlı insanlara yönelik ayrımcı davranışlar arasındaki nedensel ilişkiye dair farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Başka bir çalışmada ise sonuçlar, sağlıklı bir kuşaklararası iş yeri ikliminin, iş yerinde algılanan yaşlanma üzerinde önemli ve olumlu bir etki yarattığını ortaya çıkarmıştır. Sağlıklı bir kuşaklararası

iş yeri ikliminin önemi, yaşlı çalışanların memnuniyet düzeyi ile doğrudan bağlantı yoluyla gösterilmektedir (Lagacé vd., 2019). Bu çalışmanın bir diğer sonucu da kuşaklar arası iklim ile örgüt içerisindeki bilgi paylaşımı davranışının ve iş tatmininin pozitif ilişkili olmasıdır.

Konuya ilişkin Türkiye’de yalnızca iki çalışma bulunmaktadır. Bu iki çalışma da kuşaklar arası iklimi okul – öğretmen ekseninde incelemiştir. Kazak (2016); kuşaklar arası iklimin öğretim liderliği ve kuşaklar arası öğrenme ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Kalo Efe vd. (2020)’nin yine öğretmen katılımcılarla gerçekleştirdiği çalışmasında ise kuşaklar arası iklimin; liderin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş olması ve öğretmenin kendi iletişim becerilerini yeterli görmesi tarafından yordandığı sonucuna ulaşmıştır. Bu iki çalışmanın liderlik ile kuşaklar arası iklim

2.2. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi

İş yerinde algılanan motivasyon iklimi örgüt içinde bireyin rekabet, başarı, ödüller, öğrenme ve bireysel / örgütsel gelişim konusunda ne kadar teşvik edildikleri ve bunları nasıl algıladıkları ile ilgili bir kavramdır (Nerstad vd., 2013). Ustalık (öğrenme) iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki boyutu bulunan bu yapı bireylerin çalıştıkları ortamı öznel değerlendirmelerinin bir yansımasıdır. Ustalık iklimi çabaları destekleyen iklimi ifade eder ve işbirliğini, öğrenmeyi, ustalığı ve beceri gelişimini vurgular. Performans iklimi ise başarı ve başarısızlığı çalışanların diğerlerine kıyasla nasıl performans gösterdiğine bağlı olarak tanımlar (Cerne vd., 2014). Kopperud vd., (2020) motivasyon iklimi çalışmalarının farklı kuşaklar için yapılabileceğini önermeleri, bu çalışmada kullanılan iki ana değişkenin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur.

Huo vd. (2017) örgütün motivasyon ikliminin her iki bileşeninin de sosyal yabancılaşmayı azaltan etkisinin olduğunu görmüşlerdir. Bu sonuç örgütlerde farklı kuşakların birbirleriyle olan sosyal ilişkileri ile motivasyon iklimi arasında ilişki kurulabileceğine işaret etmektedir. Men vd. (2017) araştırmalarında; örgütteki ustalık iklimi algısı yükseldikçe, etik liderliğin bilgi saklama üzerindeki dolaylı etkisinin zayıfladığını göstermişlerdir.

Nerstad vd (2018) saha araştırması çalışmalarında uyum eksikliğinin iş performansı ve işten ayrılma niyeti açısından zararlı olabileceğini ortaya koymuşlardır. Nerstad vd.’nin 2018 yılında yaptıkları bir diğer çalışmalarına göre çalışanların (hem bireysel hem de grup düzeyinde); örgütlerinde bir ustalık iklimi algıladıklarında, amirleri tarafından kendilerine güvenildiğini hissetme olasılıklarını yükseltmektedir.

Caniëls vd. (2019) araştırmalarında, performans ve ustalık iklimleri arasındaki uyumun ekiplerdeki işbirliği davranışıyla olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir.

Nerstad vd. (2020), boylamsal çalışmalarının sonucunda; ustalık ikliminin ustalık yönelimini öngördüğü, performans ikliminin ise bireysel performans yönelimini öngördüğü belirlenmiştir. Bu

bulgular bir örgütün motivasyon iklimini düzenleyerek bireylerin ustalık ya da performans yönelimlerinin desteklenebileceği şeklinde de yorumlanabilir. Örgüt önem verdiği başarı hedef yönelimine uygun bir iklim oluşturarak çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde çalışan da kendi yönelimine uygun şekilde bağlamsallaştırılmış hedef yönelimli örgüt iklimini tercih edebilir.

Yukarıda sayılan çalışmalara ek olarak iş yerinde algılanan motivasyonun; bilgi gizleme ile yaratıcılık ilişkisinde (Černe vd., 2014) ve işe angaje olma ile tükenme ilişkisinde (Nerstad vd. 2019) aracı etkisi gösterdiği de belirlenmiştir.

Çalışmanın aracı değişkenlerinden ilişki yönelimli liderlik ile motivasyon ikliminin ilişkisi açısından değinilebilecek bir diğer çalışmada ise; Calvo ve Topa (2019) koçun sosyal destek vermesi, karşısındakinin bireysel refahını düşünmesi, iyi ilişkiler kurup performansı hakkında olumlu geribildirimlerde bulunması ile sporcunun algıladığı ustalık ikliminin pozitif yönde, performans ikliminin ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3. İlişki yönelimli liderlik ve ilişkisellik ihtiyacı

Liderlik, örgütler için sıkça tartışılan ve araştırmacıların çalışan tutum ve davranışları üzerinde açıklayıcı olduğunu düşündükleri bir olgudur. Liderin özellikleri ve davranışları ile takipçiler tarafından nasıl algılandığı örgüt iklimini şekillendiren konular arasında sayılmaktadır (Grojean vd., 2004). İlişki yönelimli liderler astlarıyla her iki tarafın da olumlu bulduğu ve keyif aldığı kaliteli ilişkiler kurmaya odaklanan liderlerdir. Liderlerin takipçilerini dikkate aldığı, diğer bir ifadeyle ilişki yönelimli olduğunun göstergesi olarak güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler sayılabilir (Jones ve George, 2007). Kuşaklararası işbirliği iklimi oluşturmanın örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyeceği ve bunun da kuşaklara uygun liderlik tarzları ile mümkün olacağı (Macovei ve Martinescu-Bădălan, 2022) düşünüldüğünde, liderliğin kuşaklar arası iklimi geliştirmede belirleyici bir rol oynayabileceği savunulabilir. Hodge vd.'nin (2014), Bekiari'nin (2016) ve Colvo ve Topa'nın (2019) spor çalışmalarında, Wirawan'ın (2019) ise eğitim alanında ilişkilere önem veren liderlik tarzları ile motivasyon iklimi arasında ilişki kurmuş olmaları, çalışma yaşamına ilişkin motivasyon iklimi araştırmalarında da ilişki yönelimli liderliğin belirleyici bir unsur olabileceği düşüncesini doğurmuştur.

Öz – Belirleme Kuramıyla içsel motivasyon – dışsal motivasyon kaynakları üzerinde durulmuş ve bireyin doğal gelişiminde psikolojik ihtiyaçların ve motivasyonun yeri tartışılmıştır (Deci ve Ryan, 2000). Motivasyon ortamını oluşturulmasında bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olan “ilişkisellik ihtiyacı” bireyin kendisi için değerli olan diğer insanlarla yakın ve samimi ilişkilere sahip olmaya, birine ait hissetmeye, başkaları tarafından önemsenmeye ve başkalarını önemsemeye yönelik

duyduğu ihtiyaçtır. Alesi vd.'nin (2019) ve Reinboth ve Duda'nın (2006) ustalık ve performans iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri belirlemesi ve yine Cox ve Williams'ın (2008) öğrencilerde temel psikolojik ihtiyaçlar ile motivasyon iklimi ilişkisini incelemeleri ile Allen ve Hodge'un (2006) spor alanında motivasyon iklimi ile ilişkisellik ihtiyacı arasındaki ilişkileri ortaya koymuş olmaları, bu çalışmada da ilişkisellik ihtiyacının bireysel düzeyde bir etken olarak yer almasının yolunu açmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada; çalışanların iş yerinde algıladıkları kuşaklar arası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Genel hipotez; bir iş yerinde kuşaklar arasında var olan olumlu kuşaklar arası ilişkilerin, o örgüt içerisindeki motivasyon iklimini geliştireceği şeklindedir.

Bu kantitatif çalışmaya aşağıdaki problem cümlesi ve araştırma soruları rehberlik etmiştir:

Araştırma Problemi: Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklimi düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi?

A.S. 1: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim, iş yerinde motivasyon iklimi, ilişki yönelimli liderlik algıları ile ilişkisellik ihtiyaçları çeşitli demografik değişkenlerinden etkilenir mi?

A.S. 2: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasında bir ilişki var mıdır?

A.S. 3: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının bir rolü var mıdır?

A.S. 4: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının bir rolü var mıdır?

Çalışmaya farklı yaş gruplarından ve mesleklerden 552 kişi katılmıştır. Bu çalışmada örneklem belirlenirken çalışanların yaşları (mensubu oldukları kuşak) tabaka düzeylerini belirlemede kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanıldığı gibi Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı araştırmalarda örneklemin, bilgisayar programlarının gerekli istatistiksel analizleri yapabileceği kadar büyük tutulmasında fayda görülmektedir. Bu sayının 200 – 300'ün altında kalmamasına özen gösterilmektedir (Kass ve Tinsley, 1979; Baştürk ve Taştepe, 2013). Yeterli örnek büyüklüğüne ilişkin başka bir kriter ise; ölçekte bulunan ifadelerin sayısının en az 5 katı kadar veri toplanması gerektiği şeklindedir (Şencan, 2005). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerde toplam 50 ifade bulunduğu düşünüldüğünde örneklemin literatürdeki yaygın örneklem büyüklüğü şartlarını sağladığı söylenebilir.

Bu araştırma kapsamında katılımcılardan biri demografik sorulardan oluşmak üzere beş adet ölçek doldurmaları istenmiştir. Standartlaştırılmış ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmada kullanılan ölçekler

Ölçek	Yazarlar	Orijinal Ölçek Madde Sayısı	Analize Dahil Edilen Madde Sayısı	Alt Boyutlar
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği (İYKAİÖ)	King ve Bryant (2016)	20	14	Kuşaklar arası önyargı, Pozitif kuşaklar arası etki Kuşaklar arası tutma
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği (İAMİÖ)	Nerstad vd. (2013)	14	14	Uсталık iklimi Performans iklimi
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği (İYLÖ)	Giray ve Güngör (2015)	11	11	
İlişkisel İhtiyacı Ölçeği (İİÖ)	Yıldırım (2015)	11	11	

4. Bulgular

Araştırmada öncelikle ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik testleri yapılmış, verilerin analize uygunluğu test edilmiş, ardından değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri belirlenmiştir. Son olarak aracılık etkisinin varlığı sorgulanmıştır.

Ölçeklere ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğu ve kurulan yapının anlamlı olduğu söylenebilir. İAMİ ölçeğinin 2 faktör 14 maddeden oluşan yapısının doğrulandığı gözlenmiştir. Ancak İYKAİ ölçeğinin öngörülen 5 faktör 20 maddelik modeli doğrulamadığı, 3 faktörde toplanan 16 maddelik yapı ile uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçek	KMO	Ki-kare	p	Açıklanan Toplam Varyans	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI
İYKAİÖ	0,800	2550,34	0,000	% 56,38	4,11	0,75	0,91	0,92
İAMİÖ	0,909	4065,89	0,000	% 61,37	2,32	0,72	0,94	0,92
İYLÖ	0,949	4560,59	0,000	% 64,87				

İİÖ	0,925	3045,75	0,000	%52,62				
-----	-------	---------	-------	--------	--	--	--	--

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ve çarpıklık ve basıklık analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. Buna göre ölçeklerin her birinin güvenilir aralıkta olduğu kabul edilmektedir. Bu örneklemden alınan verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerle analiz yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: Güvenilirlik analizi ve çarpıklık ve basıklık analizi sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Cronbach's Alpha	N	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
			İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
İAMİÖ	0,871	14	-,578	,104	,186	,208
Performans iklimi (Pİ)	0,880	8	-,381	,104	-,627	,208
Ustalık iklimi (Uİ)	0,909	6	-,861	,104	,129	,208
İYKAİÖ	0,774	14	,168	,104	-,606	,208
Kuşaklar Arası Önyargı (KAÖ)	0,678	3	-,105	,104	-,379	,208
Pozitif Kuşaklararası Etki (PKE)	0,800	7	-,384	,104	-,017	,208
İş Yerinde Kuşaklararası Tutma (İYKT)	0,811	4	,820	,104	,190	,208
İYLÖ	0,946	11	-,455	,104	-,430	,208
İİÖ	0,909	11	-1,011	,104	2,008	,208

Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere aşağıda yer verilmiştir. Katılımcıların genel olarak İş Yerlerinde Motivasyon İkliminin (ort=3,53) varlığını algıladıkları ve Performans İklimini (ort=3,32), Ustalık İkliminden (ort=3,82) daha az algıladıkları söylenebilir. Katılımcıların iş yerinde algıladıkları Kuşaklar Arası İklimin (ort=3,61) olumlu olduğu görülmektedir. Katılımcıların liderlerini ilişki yönelimli lider olarak algıladıkları (ort=3,47) söylenebilir. Katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip oldukları ölçek ise ilişkisellik ihtiyacı (ort=4,10) ölçeğidir.

Tablo 4: Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler ve alt boyutları	N	Min.	Max.	Ort.	S.S
İAMİÖ	552	14,00	70,00	49,55	11,23
Pİ	552	8,00	40,00	26,58	8,19
Uİ	552	6,00	30,00	22,97	5,98

İYKAİÖ	552	14,00	70,00	50,65	8,13
KAÖ	552	3,00	15,00	9,36	2,89
PKE	552	7,00	35,00	27,05	4,99
İYKT	552	4,00	20,00	9,04	4,06
İYLÖ	552	11,00	55,00	38,25	11,11
İİÖ	552	11,00	55,00	45,15	7,45

Ölçekler arası korelasyonlara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler arası korelasyonlar

Değişkenler	Kat	Doğum	İAMİÖ	Pİ	Uİ	İYKİAÖ	KAÖ	PKE	İKT	İYLÖ
İAMİÖ	r	-0,033	1							
Pİ	p	0,445								
Uİ	r	-0,018	,856**	1						
İYKAİÖ	p	0,667	0,000							
KAÖ	r	-0,036	,706**	,238**	1					
PKE	p	0,398	0	0						
İYKT	r	-0,012	0,059	-,165**	,336**	1				
İYLÖ	p	0,786	0,168	0	0					
İİÖ	r	-0,041	,189**	,296**	-0,051	-,557**	1			
İAMİÖ	p	0,34	0	0	0,229	0				
Pİ	r	-0,08	,311**	,113**	,428**	,703**	-0,012	1		
Uİ	p	0,062	0	0,008	0	0	0,783			
İYKAİÖ	r	-0,046	,130**	,258**	-,111**	-,743**	,389**	-,171**	1	
KAÖ	p	0,286	0,002	0	0,009	0	0	0		
PKE	r	-0,016	,373**	0,074	,600**	,271**	-0,026	,390**	-	1
İYKT	p	0,707	0	0,081	0	0	0,536	0	0,297	
İYLÖ	r	-,111**	,284**	,098*	,399**	,447**	0,035	,616**	-*	,349**
	p	0,009	0	0,021	0	0	0,412	0	0	0

*p<0,05, **p<0,01, r: Korelasyon katsayısı

Araştırmanın iki ana değişkenine ilişkin regresyon analizleri yapıldığında elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi etki eden faktörlere ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model):

$$\text{İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi} = 13,336 + 0,560 \text{ Kuşaklar Arası Önyargı} + 0,363 \text{ Pozitif Kuşaklararası Etki} + 0,361 \text{ İşyerinde Kuşaklararası Tutma} + 0,288 \text{ İlişki Yönelimli Liderlik} + 0,153 \text{ İlişkisellik İhtiyacı}$$

olarak belirlenmiştir.

İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklimine etki eden faktörlere ilişkin regresyon eşitliği ise

$$\text{İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklim} = 31,237 - 0,257 \text{ Performans iklimi} + 0,326 \text{ Ustalık iklimi} + 0,405 \text{ İlişkisellik İhtiyacı}$$

şeklindedir.

Baron ve Kenny'nin nedensellik modeline yöneltilen eleştiriler (Gürbüz ve Bayık, 2021) nedeniyle, bu çalışmadaki aracılık analizi Bootsrap tekniğini içeren ve Hayes tarafından geliştirilen Process Macro (v3.4.1) uygulaması ile yapılmıştır. Aracılık etkisi bootstrap analizleri aşağıda özetlenmiştir:

- İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür (b=,199; %95 CI [LLCI: -,241; ULCI: ,0062]).
- İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,144; p=,03; %95 CI [LLCI: ,0899; ULCI: ,2081]).
- İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,096; %95 CI [LLCI: ,0592; ULCI: ,1361]).
- Ustalık iklimi'nin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,202; %95 CI [LLCI: ,0181; ULCI: ,0321]).
- Performans iklimi'nin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (b=,045; %95 CI [LLCI: -,0009; ULCI: ,0934]).
- İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,078; %95 CI [LLCI: ,0493; ULCI: ,1115]).

- Uсталık iklimi'nin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,088; %95 CI [LLCI: ,0024; ULCI: ,1755]).
- Performans iklimi'nin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (b=,021; %95 CI [LLCI: -,0070; ULCI: ,0505]).

5. Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların yalnızca İlişkisel İhtiyacı değişkeninin kuşaklarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcının doğum yılı yükseldikçe, İlişkisel İhtiyacının düştüğü görülmüştür. Ancak bu negatif korelasyon düşük seviyededir. Bu durum, X Kuşağından Y kuşağına, Y kuşağından Z Kuşağına geçtikçe katılımcıların ilişkisel ihtiyacının azaldığı şeklinde de yorumlanabilir.

Katılımcıların iş yerlerinde algıladıkları Kuşaklar Arası İklim ile Motivasyon İklimi arasında beklenen anlamlı korelasyon gözlenmemiştir. Rucker vd. (2011) iki değişken arasında korelasyon olmamasının nedenselliğin de olmadığı anlamına gelmediğini vurgulamışlardır. Bu nedenle çalışmanın değişkenleri birbirleriyle ilgisiz olarak değerlendirilmemektedir. Şöyle ki Kuşaklar Arası İklim; Performans İklimi ile düşük düzeyde negatif, Uсталık İklimi ile orta düzeyde pozitif ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç bize iş yerlerinde kuşaklar arasındaki olumlu ilişkiler ile rekabetçi tutumlar arasındaki ters yönlü ilişkiyi vermesi açısından önemlidir. Benzer şekilde sonuçlar iş yerlerinde kuşakların olumlu etkileşim algılamaları ile işbirlikçi tutumlar arasında da birbirlerini güçlendirici ilişkilere işaret etmektedir.

Kuşaklar Arası İklim ile İlişki Yönelimli Liderlik arasında gözlenen düşük düzeyli pozitif ilişki de örgüt içerisinde liderin insanlara duyarlı tutum ve davranışlarının kuşaklar arası ilişkileri etkilediği veya ondan etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Buradan hareketle kuşaklar arasındaki iyi ilişkilerin lideri beşerî ilişkilere önem vermeye yönlendirebileceği ya da ilişki yönelimli liderin çalışma ortamındaki kuşaklar arası iklimi olumlu hale getirebileceği sonucu çıkarılabilir. Kalo Efe vd. (2020) öğretimsel liderliğin Kuşaklar Arası İklimde ait toplam varyansın %32'sini açıkladığını göstermiştir. Dolayısıyla liderlik tarzının örgüt iklimi üzerindeki etkisinden bahsetmenin daha olası olduğu düşünülmektedir.

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ile Kuşaklar Arası İklimin alt boyutları olan Kuşaklar Arası Önyargı ve İş Yerinde Kuşaklar Arası Tutma arasında düşük, Pozitif Kuşaklar Arası Etki arasında ise orta düzeyli pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir.

Motivasyon ikliminin iki alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu yönüyle Nerstad vd. (2013)'un orijinal ölçek çalışmasında Uсталık İklimi ile Performans İklimi arasında çıkan $-0,280$ düzeyindeki korelasyon ile benzerlik göstermediği görülmektedir.

Motivasyon İklimi ile İlişkisellik İhtiyacı arasındaki ilişki ise düşük düzeyli pozitif olarak belirlenmiştir. Motivasyon İkliminin İlişki Yönelimli Liderlik ile arasında ise orta düzeyde pozitif ilişki gözlenmiştir.

İlişki Yönelimli Liderliğin yüksek pozitif ilişkili görüldüğü değişken Uсталık İklimi olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle işbirliği ile liderin insan ilişkilerine önem vermesi arasında güçlü bir bağ görülmektedir. Ayrıca çalışanın liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının Pozitif Kuşaklar Arası Etki ile de orta düzeyli pozitif ilişkisi gözlenmiştir. İlişki yönelimli liderliğin İlişkisellik İhtiyacı ile orta düzeyde ilişkisi tespit edilmiştir. Literatürde; karizmatik liderlik ile ilişkisellik ihtiyacı arasında (örneğin De Cremer ve van Knipperberg, 2002; Den Hartog vd., 2007) ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisellik ihtiyacı arasında pozitif ilişkilerin varlığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. İlişki yönelimli liderliğin de liderin özellikleri yaklaşımından türetilmiş bir liderlik tarzı olduğu düşünüldüğünde, bu sonucun literatürle örtüştüğü söylenebilir.

İlişkisellik İhtiyacının Motivasyon İkliminin Uсталık İklimi alt boyutu ile orta, Performans İklimi alt boyutu ile düşük düzeyde ilişkili olduğu gözlenmiştir. Ayrıca İlişkisellik İhtiyacı, İş Yeri Kuşaklar Arası Tutma ilue düşük, Pozitif Kuşaklar Arası Etki ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur.

Araştırma sorusu 3'ün cevaplanması için yapılan analizlerin sonuçlarına göre; çalışanların İş Yeri Kuşaklar Arası İklim Algıları İlişkisellik İhtiyaçları ile, İlişkisellik İhtiyaçları da algıladıkları Motivasyon İklimi ile pozitif ve orta düzeyli ilişkilidir ancak İlişkisellik İhtiyacının bu modeldeki aracılık etkisi tespit edilememiştir.

4. araştırma sorusunun cevaplanması için yapılan analizde ise İş Yeri Kuşaklar Arası İklimin İş Yeri Kuşaklar Arası İklim Algıları İlişkisellik İhtiyaçları ile, İlişkisellik İhtiyaçları da algıladıkları Motivasyon İklimi üzerindeki etkisinde İlişki Yönelimli liderliğin aracılık etkisi gözlenmiştir. Bireyler arası ilişkilere önem veren ve bunu destekleyen liderlerin örgüt ikliminin iki farklı yansıması arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği görülmektedir.

Çalışmada yola çıkılan nokta Kuşaklar Arası İklimin bağımsız değişken olarak İlişkisellik İhtiyacı ve İlişki Yönelimli Liderlik aracılığıyla Motivasyon İklimini etkilediği şeklindedir. Literatürde kuşaklar arası iklimin bağımlı, bağımsız veya aracı değişken olarak kullanıldığı çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak yapılan istatistiksel analizler sonucunda, iş yerinde motivasyon ikliminin daha belirleyici olduğu, Kuşaklar Arası İklimin ise bundan etkilenen bağımlı değişken olarak modelde yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna sebep olarak Uсталık İkliminin ve Performans İkliminin bireyin başarı hedef yönelimiyle ilişkili olması ve içsel motivasyon kaynaklı

bu kavramların kişilikle de ilişkilendirilebilmesi gösterilebilir. Bireyin kişiliğinin bağımlı değişken olarak modellere eklenmesi ve herhangi bir etkiyle değişmesinin gözlenmesi için farklı psiko-sosyal araştırma desenlerinin kurgulanması gerekebilir. Bu çalışma kapsamında uygulanan kantitatif analizler bu ilişkileri çözümlmek için uygun olmayabilir. Ancak ilerideki çalışmalara yol göstermesi açısından bu sonucun da kıymetli olduğu düşünülmektedir.

Kuşaklar Arası İklimin bağımlı değişken olarak belirlendiği bütün aracılık etkisi analizleri birlikte değerlendirildiğinde; iş yerinde algılanan Ustalık İkliminin Kuşaklar Arası İklim üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da demektir ki çalışma ortamında Ustalık İklimini yüksek algılayan bireyler aynı zamanda Kuşaklar Arası İklimi de olumlu algılamaktadır. Bunun yanında hem İlişkisellik İhtiyacının hem de İlişki Yönelimli Liderliğin çalışanların iş yerlerinde algıladıkları Ustalık İklimi ile Kuşaklar Arası İklim arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle Ustalık İklimi, çalışanların iş yerlerinde Kuşaklar Arası İklimi olumlu ya da olumsuz algılamasını, İlişkisellik İhtiyacı aracılığıyla etkilemektedir. Aynı şekilde çalışanların iş yerlerinde algıladıkları Ustalık İklimi; İlişki Yönelimli Liderlik aracılığıyla Kuşaklar Arası İklimin algılanışı üzerinde etkilidir. Ancak motivasyon ikliminin bireyselliğe ve takım içi rekabete vurgu yapan, normatif başarı kriterlerine öncelik veren alt boyutu Performans İklimi için benzer bir aracılık etkisinden söz edilememektedir. Bu sonuç Türk toplumunun kültürünün çalışma yaşamına ve örgütlere yansması olarak değerlendirilmektedir. Türkiye’de hakim olan toplulukçuluk kültürü (http-1) işbirliğini ve ilişkiselliği beslemekte, bu yolla da kuşaklar arası ilişkiler üzerinde belirleyici olmaktadır denebilir. Buradan hareketle lider ve yöneticiler, çalışanlara büyüme ve gelişme fırsatları vererek ve işyerinde başarının ustalık kriterleri değerlerini aşılamaaya çalışarak çalışanların kuşaklar arası olumlu iklim algısını yükseltebilecekleri, motivasyonunu, refahını, performansını ve kuruluştaki kalma niyetlerini iyileştirebilecekleri düşünülebilir.

Kaynakça

- Alesi, M., Gómez-López, M., Chicau Borrego, C., Monteiro, D., & Granero-Gallegos, A. (2019). Effects of a motivational climate on psychological needs satisfaction, motivation and commitment in teen handball players. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 2702.
- Allen, J. B., & Hodge, K. (2006). Fostering a learning environment: Coaches and the motivational climate. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(3), 261-277.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Topgül, E., COVID-19 döneminde evden çalışma ve çalışanların görev performansı: Çağrı merkezi çalışanlarında bir araştırma, *bmij* (2021) 9 (4): 1255-1269

- Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Editör), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* içinde (s. 129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bekiari, A. (2016). Insights into instructors' verbal aggressiveness and students' Machiavellianism through leadership style and motivational climate. *European Scientific Journal*, 12(25).
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and motivational climate: The relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players. *Behavioral Sciences*, 9(3), 29.
- Caniëls, M. C., Chiocchio, F., and van Loon, N. P. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37 (1), 1-13.
- Černe, M., Nerstad, L., Dysvik, A., and Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57 (1), 172–192.
- Chung, S., and Park, H. (2019). How young and older people differ in discriminatory behaviour towards older people? An explanation of the knowledge–attitude–behaviour continuum model. *Ageing and Society*, 39 (9), 1996-2017.
- Cox, A., & Williams, L. (2008). The roles of perceived teacher support, motivational climate, and psychological need satisfaction in students' physical education motivation. *Journal of sport and exercise psychology*, 30(2), 222-239.
- De Cremer, D. and van Knippenberg, D. (2002), How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 858-66.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B. and Keegan, A.E. (2007), The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. [research reports], *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1131-1139.
- Giray, M. D., ve Güngör, D. (2015). Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18 (35), 13-18.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55(3), 223-241.
- Gürbüz, S., ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi?. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1-14.

- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management, 16*(1), 1-10.
- Hodge, K., Henry, G., & Smith, W. (2014). A case study of excellence in elite sport: motivational climate in a world champion team. *Sport Psychologist, 28*(1).
- Huo, W. W., Yi, H., Men, C., Luo, J., Li, X., and Tam, K. L. (2017). Territoriality, motivational climate, and idea implementation: We reap what we sow. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 45* (11), 1919-1932.
- Jones, G.R. ve George, J.M. (2007). *Understanding and managing organizational behavior* (5th. Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kalo Efe, A., Demirdağ, S., ve Ertem, H. Y. (2020). Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ve sınıf yönetimi becerilerinin öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki rolünün incelenmesi, *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi, 6*(2), 83-102.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15*(1-2).
- Kazak, E. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile okulda kuşaklararası iklim ve kuşaklararası öğrenme arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- King, S. P., and Bryant, F. B. (2016). The workplace intergenerational climate scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 38*, 124-151.
- Kopperud, K. H., Nerstad, C. G., and Dysvik, A. (2020). Should i stay or should i go? The role of motivational climate and work-home spillover for turnover intentions. *Frontiers in Psychology, 11*, 1107.
- Lagacé, M., Van de Beeck, L. ve Firzly, N. (2019) Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships, 17*(2), 201-219.
- Macovei, C. M., & Martinescu-Bădălan, F. (2022). Managing Different Generations in the Workplace. In *International conference Knowledge-Based Organization* (Vol. 28, No. 2, pp. 191-196).
- Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., and Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior, 39*, 429–447.

- Nerstad, C. G., Buch, R., Dysvik, A., and Säfvenbom, R. (2020). Stability of individuals' definitions of success and the influence of perceived motivational climate: A longitudinal perspective. *Frontiers in psychology, 11*, 1326.
- Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B., and Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management, 57*(5), 1285-1302.
- Nerstad, C. G., Wong, S. I., and Richardsen, A. M. (2019). Can engagement go awry and lead to burnout? The moderating role of the perceived motivational climate. *International journal of environmental research and public health, 16*(11), 1979.
- Nerstad, C.G.L., Roberts, G.C. ve Richardsen, A.M. (2013). Achieving success at work: development and validation the Motivational Climate at Work Questionnaire, *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 2231 – 2250.
- Palmore, E. (1999). *Ageism: Negative and positive*. New York: Springer.
- Reinboth, M., & Duda, J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of sport and exercise, 7*(3), 269-286.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. and Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass, 5*(6), 359-371.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, (1. Baskı sy.112). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tinsley, H. E., and Kass, R. A. (1979). The latent structure of the need satisfying properties of leisure activities. *Journal of Leisure Research, 11*(4), 278-291.
- Wirawan, H., Tamar, M. and Bellani, E. (2019), Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation, *International Journal of Educational Management, 33*(5), 1094-1105.
- Yıldırım, A. (2015). *Benliğe yönelik tehdidin benliği yüceltme ve koruma ile ilişkisi: kendini belirleme kuramı açısından bir inceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- http-1: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (Erişim tarihi: 11.07.2022)

DİJİTALLEŞMEYE GENEL BİR BAKIŞ: WEB OF SCIENCE VERİ TABANINA DAYALI BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Burcu YANAR BAYAM

Dokuz Eylül Üniversitesi burcu.yanar@cbu.edu.tr

Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi, engindeniz.eris@deu.edu.tr

Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

Dokuz Eylül Üniversitesi, omur.ozmen@deu.edu.tr

Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi, pinar.ozel@deu.edu.tr

Özet

1950'li yıllarda kavramsallaşan dijitalleşme olgusu toplumsal yaşamda ve çalışma yaşamında her geçen yıl daha fazla değişim yaratmış ancak özellikle de COVID - 19 pandemisi bu değişimi radikal biçimde hızlandırmıştır. Farklı disiplinlerde tartışılan dijitalleşme yönetim yazınında da sıklıkla ele alınmaya başlanmış ve çalışma yaşamına etkisi farklı değişkenler bağlamında sorgulanmıştır. Bu çalışma kapsamında Web of Science veri tabanında “Digitalization” anahtar kelimesi kullanılarak çalışma başlıkları üzerinden Ekim 2022 tarihine kadar olan yayınlar bibliyometrik yöntemle incelenmiş ve VOSviewer ile ağ haritası oluşturularak görselleştirilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda kavramın alan yazında gelişimine ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak, akademik boyutta kavramın geçmişi, bugünü ve geleceği ile ilgili araştırma sorularına yanıt aranmış örgütsel ve toplumsal düzeyde bazı çıkarımlarda bulunulmuş ve özellikle de yönetsel anlamda gerekli bilgi ve beceriler bağlamında yorum yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarının dijitalleşme konusunda çalışan araştırmacılara kavram ile ilgili genel bir bakış açısı sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Digitalization, Bibliyometrik Analiz

1. Giriş

Dijitalleşme, iş süreçleri ve faaliyetleri hakkında yaklaşım ve düşünme şeklimizi değiştiren dördüncü endüstri devrimi ve nesnelerin interneti tarafından tetiklenen temel bir yıkıcı güç olmakla birlikte toplumsal yaşamda birçok farklı alanının yeni dijital iletişim araçları ve medya altyapıları bağlamında yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır (Parida, 2018: 23). Dijitalleşme sadece endüstriyel yaşamı etkilemekle kalmamakla birlikte aynı zamanda tüm ekonomik sektörleri de doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda her türlü meslek ve çalışanlar, dijitalleşme yoluyla potansiyel olarak

değişime maruz kalmaktadır. Yaşanan hızlı değişim çalışma yaşamı ve çalışan davranışları üzerinde de soru işaretleri yaratmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Dijitalleşmenin yaşamımıza giderek daha fazla entegre olduğu dijital çağ olarak da adlandırılan yeni dönemde, işletmeler (özel, kamu kurumları vd.) ve müşteriler arasındaki ilişkiler yeniden şekillenmeye başlarken, dijitalleşme yeni iş modellerinin ortaya çıkmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu yeni çağın gereği olarak örgütler, oluşacak yeni iş fırsatlarını takip etmek, fırsat yaratmak ve değişim hızının gittikçe arttığı küresel iş ortamına ayak uydurmak için geçmişe oranla çeviklik, hız, esneklik gibi yeteneklere çok daha fazla gereksinim duymaktadır. Dijitalleşme oluşan yeni düzende ileri teknoloji olarak adlandırılan her türlü dijital aracın tüm süreçlerin, ürün ve hizmetlerin kalbine ileri teknolojiyi yerleştirmenin önemine vurgu yapmaktadır (Parida, 2018: 23).

Dijitalleşmenin yarattığı fırsat ve tehditler hem iş dünyasının liderleri hem de politikacılar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bilişim teknolojilerindeki son gelişmelerle birlikte akıllı fabrikalarda insanlarla etkileşim kurabilen siber-fiziksel sistemler ortaya çıkmış ve dijitalleşme (buhar motoru ve mekanizasyon, elektrik ve seri üretim, bilgisayarlaşma ve otomasyondan sonra) dördüncü sanayi devrimini nitelemeye başlamıştır. Yeni devrim, ilk kez 2011 yılında Almanya’da Hannover Fuarı’nda dijitalleşmenin imalat firmaları için zorlukları, fırsatları ve etkisi “Industrie 4.0/Endüstri 4.0” tanımı ile gündeme gelmiş, Amerika Birleşik Devletleri tarafından "Akıllı Üretim", Fransa'da "Industrie du Futur", İtalya'da "Fabbrica Intelligente" ve Hollanda'da ise "Akıllı Endüstri" olarak tanımlanan diğer birçok ülkedeki çabalara ilham vermiştir. Ardından Singapur’un Akıllı Ülke Programı, Çin’in 2025 Stratejisi ve Japonya’nın Toplum 5.0 Planı gibi örnekler ile de yaygınlaşmıştır. Bununla birlikte, Endüstri 4.0 ve benzeri girişimler, esas olarak akıllı üretimin sağladığı üretim sürecinde iyileştirmeler ile sınırlıyken, dijitalleşme, üretim sürecinin ötesinde birçok işlevi etkileme potansiyeline sahiptir (Björkdahl, 2020).

Dijitalleşme günümüzde artık, dijital dönüşüm ve etkileri akademi ve uygulamada yoğun olarak tartışılan, işletmelerin ajandalarında son yıllarda belki de en fazla öne çıkan konulardan biri olarak görülmektedir. 2010 yılında, Vogelsang, dijitalleşmeyi uzun ekonomik dalga ya da örgütlerin üretim süreçlerini, olanaklarını, varlığını değiştirecek 5. Kondratieff Dalgası olarak tanımlamıştır. Bu kavram, “buhar, çelik, elektrik ve petrokimya devrimlerinden sonra ağ tabanlı dijitalleşmenin bugün iş ve özel yaşam sahnesinde itici güç” olduğu bilgi ve telekomünikasyon dönemi (Özmen vd., 2020) ve Endüstri 4.0 devriminin yapısını ifade etmektedir.

Dijitalleşmenin her ne kadar tüm sektörleri etkileyeceği ve yeni sektörler yaratacağı düşüncesi yaygın olarak kabul edilmiş olsa da şimdilik, birçok örgüt ve ülkede dijitalleşme yoluyla verimlilik artışının tam olarak sağlanmadığı dijital devrimin hızının oldukça yavaş olduğu yönünde görüşler de bulunmaktadır (Bloom vd., 2012). Tüm bu görüşlerin ortaya çıkması farklı alanlarda yapılan

akademik çalışmalarla gün geçtikçe daha fazla tartışılmakta ve çok disiplinli bir yapı olarak dijitalleşme farklı alanlarda sıklıkla irdelenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Dijitalleşme Arap sayılarından ikili dizilere dönüşümü geliştiren Gottfried Wilhelm Leibniz tarafından öne sürülen bir kavramdır. Dijital bilgi transferinin ilk uygulamaları ise 1835'te Samuel F.B. Morse tarafından icat edilen Mors alfabesinin kullanımı için sinyal teknikleri (ışık açık/kapalı) olarak görülmektedir. İlerleyen dönemde telgrafın icat edilmesi ile teknoloji "küreselleşmeye" başlamıştır. Telgrafın gelişmesinden bu yana geçen süreçte 1946'da ilk elektronik bilgisayarların (ENIAC) kullanılması, 1971 yılında ilk mikroişlemcinin icadı (İntel-4004) ve 1989 yılında internetin ortaya çıkması ile küreselleşme eğilimi artan Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde (BİT) değişim giderek hız kazanmıştır (Vogelsang, 2010).

Bağlama bağlı olarak değişen birkaç farklı "dijitalleşme" tanımı olduğu dikkat çekmektedir. Dijitalleşme/sayısallaştırma kavramı ilgili en yaygın çağrışımlardan biri, analogdan sayısala dönüşümdür (Pinch vd., 2009). Kavramsal olarak ilk kullanım ise 1954 yılında "digitization" olup 1959 yılında ilk defa "bir şeyi dijital formata dönüştürme" anlamında "digitalization" kullanılmıştır (Eriş ve Kocabıyık, 2022). Bu açıklama daha dönüşüm odaklı bir tanım olarak kabul edilebilirken diğer tanımlar ise iş süreçlerine odaklıdır (Schallmo ve Williams, 2018: 5). Son teknolojik gelişmeler, işbirliği ve kapasitenin herhangi birini veya her ikisini birden artırmayı amaçlayan iş süreçlerinin dijitalleşmesine de yol açmaktadır (Brookshire vd., 2011; Tynjälä vd., 2014; Harteis, 2018: 87).

Dünya Ekonomi Forumu (World Economic Forum, 2016), tarafından Endüstri 4.0 kapsamında temel bir faktör ve aynı zamanda stratejik bir konu olarak görülen dijitalleşme olgusu genel anlamda Chew (2013)'e göre toplumdaki teknolojilerin değişimi kaynaklı oluşan dönüşümü ifade etmektedir (Özmen vd., 2022). Dijitalleşme ile günümüz çalışma yaşamında çığır açan değişiklikler yaşanmaya başlanmış, yeni meslekler ve değişen iş yapma şekillerin yanı sıra süreçlerde yeni düzenlemeler birçok yeni bilgi teknolojisi aracı ve yenilik ortaya çıkmıştır. Yeni bilgi teknolojileri ile bireyler birbirleriyle zamandan ve mekândan bağımsız olarak iletişim kurabilmekte ve her yerde çalışma olanağına sahip olmaktadır.

Dijitalleşmenin getirisi olarak yeni teknolojiler ve özellikle dijital medya, örgüt dışında çalışmak ve sınırların ötesinde öğrenmek için çok çeşitli olanaklar yaratmaktadır (Attwell ve Hughes, 2010). Bireylerin neyi, nasıl ve ne zaman çalışacaklarına ve öğreneceklerine karar vermek için yeni alternatif yollar sunmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme ile ilgili olarak çalışma yaşamında etkin kullanımını artırmak ve etkisini anlamak adına akademik çalışmaların yapılması, diğer taraftan yapılmış olan çalışmaların da yorumlanması önem arz etmektedir.

Sosyolojik açıdan ise, iş süreçleri, bilgi yönetimi ve iletişim yöntemlerindeki (Funken ve Schulz-Schaeffer; 2008) kapsamlı değişikliklerin yanı sıra, dijitalleşme, işin yoğunlaştırılmasından ve çalışma ilişkilerinin esnekleştirilmesinden de sorumlu olarak kabul edilmektedir (Hansen vd., 2016: 14). Özellikle çalışma yaşamı açısından bakıldığında dijitalleşmenin oluşumu ve etkisi teknoloji, örgüt ve çalışanlar açısından üç farklı düzeyde ele alınabilmektedir (Harteis, 2018: 75).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma dijitalleşme kavramı ile ilgili yayınları esas alarak kapsamlı bir bibliyometrik analiz sunmayı amaçlamaktadır. Amaca yönelik olarak veriler “digitalization” anahtar kelimesi Web of Science Core Collection veri tabanından üzerinden “topic” sekmesinden elde edilmiş ve Ekim 2022 tarihine kadar olan çalışmalar VOSviewer 1.6.18 yazılım programı ile analiz edilerek görselleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1. *Dijitalleşme ile ilgili en sık ilişkilendirilen anahtar kavramlar hangileridir?*
2. *Dijitalleşme kavramı yazında nasıl bir eğilim göstermiştir?*
3. *Dijitalleşme ile ilgili makaleler yıllar itibariyle nasıl bir gelişim göstermiştir?*
 - a. *Makalelerin sayısal anlamda değişimi nasıl olmuştur?*
 - b. *Makalelerin alan dağılımları nasıldır?*
 - c. *Makaleler bazında kavram hangi ülkelerde yoğun olarak ele alınmıştır?*
4. *Dijitalleşme kavramı ile öne çıkan yazarlar/araştırmacılar kimlerdir?*
5. *Dijitalleşme kavramı hangi modeller üzerinden ele alınmıştır?*

Çalışma bu sorular temelinde yapılandırılmış olup elde edilen bulgular özetle ilerleyen kısımda sunulmaktadır.

4. Bulgular

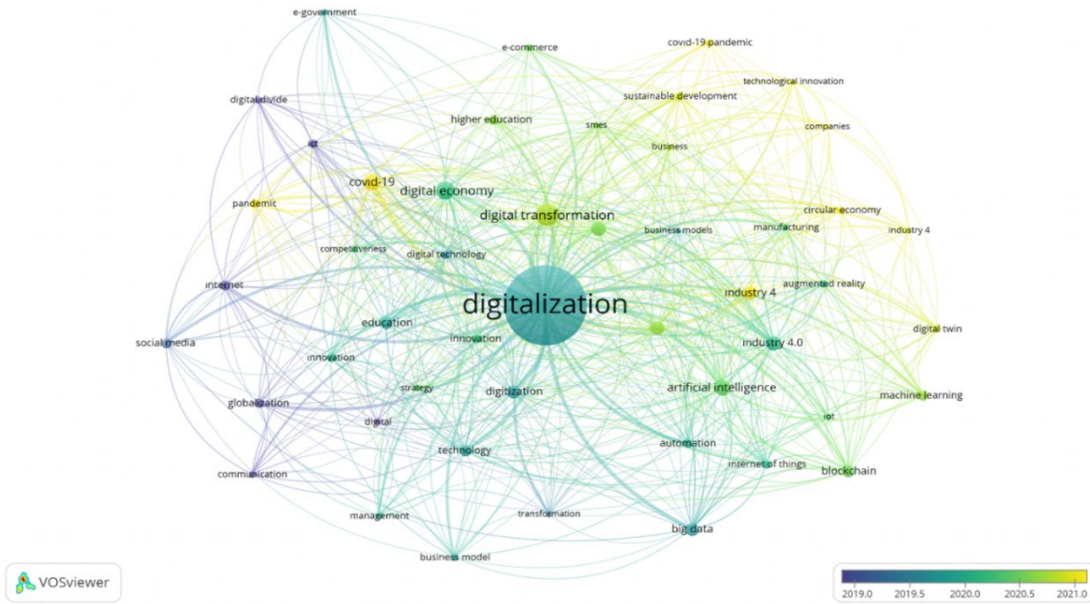
Yapılan tarama sonunda dijitalleşme kavramı ile ilgili olarak “digitalization” anahtar kelimesi kullanılarak 14,257 çalışmaya ulaşılmış ve Şekil 1’de yer alan ağ haritası ile görselleştirilmiştir.

Dijitalleşme ile ilgili en sık ilişkilendirilen anahtar kavramlar hangileridir? sorusu bağlamında VOSviewer ağ haritasına bakıldığında kavramın ağırlıklı olarak kullanımının “dijital dönüşüm”, “dijital ekonomi” ve “COVID-19” kelimeleri ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışıldığı ama aynı zamanda “iletişim”, “sosyal medya”, “inovasyon”, “Endüstri 4.0” ve “yapay zeka” gibi anahtar kavramlarla da çalışıldığı görülmektedir.

Yıl bazında bir inceleme yapıldığında ise dijitalleşme başlıklı çalışmalarda önceki yıllarda “internet”, “iletişim”, “sosyal medya” ve “küreselleşme” gibi kavramlar ele alınırken özellikle 2021 yılı itibari

ile “COVID-19”, “pandemi”, “döngüsel ekonomi” ve “sürdürülebilirlik” gibi kavramlara atıfta bulunulduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 1: “Digitalization” Kavramına İlişkin Ağ Görselleştirmesi



Dijitalleşme kavramı yazında nasıl bir eğilim göstermiştir? sorusuna yönelik olarak kavram doğası gereği çok disiplinli bir yapıya sahip olduğu için öncelikle çalışma türü ve alan dağılımları incelenirken bir sınırlama yapılmamıştır. Dijitalleşme kavramı ile ilgili 14,257 çalışmanın ağırlıklı olarak “makale” (8,709) şeklinde yayınlandığı ve ardından da “bildiri” (4,545) biçiminde olan yayınların dikkat çekici sayıda olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra “kitap bölümleri” (328) de yıllar içinde sayısal olarak artış göstermiştir (Şekil 2).

Şekil 2: Yayınların Çalışma Türü Dağılımı



Yine araştırmanın ikinci sorusu bağlamında dijitalleşme ile ilgili yapılan yayınların alan dağılımı incelendiğinde (Şekil 3); “yönetim” (1,501), “genel işletme” (1,463) ve “ekonomi” (1,153) konuları ile en yüksek yayın sayısının sosyal bilimler alanında olduğu, fen bilimleri alanında ise mühendislik temelli çalışmaların dikkat çekici düzeyde olduğu görülmektedir. Bu alanda “bilgisayar bilimleri ve bilgi sistemleri” (1,133), “elektrik-elektronik” (1,071) sayısal olarak öne çıkmaktadır. Diğer taraftan “enerji” (268) ve malzeme bilimleri “264” alanlarındaki hızlı dönüşüme bağlı yayınlardaki artış dikkat çekicidir.

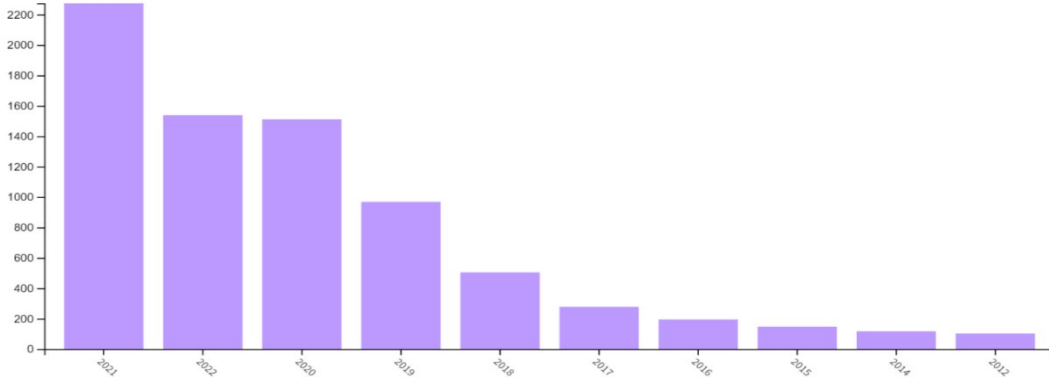
Şekil 3: Yayınların Alan Dağılımı



Alan yazındaki çalışmaların türü ve alan dağılımı incelendikten sonra, izleyen araştırma sorularına yanıt vermek üzere gerçekleştirilen analizler Ekim 2022 tarihine kadar Web of Science veri tabanında yer almış 8709 makale ile sınırlandırılarak gerçekleştirilmiştir.

Dijitalleşme ile ilgili makaleler yıllar itibariyle nasıl bir gelişim göstermiştir? sorusu üç alt soru barındırmaktadır. *Makalelerin sayısal anlamda değişimi nasıl olmuştur?* alt sorusuna yönelik olarak Şekil 4’te görüldüğü üzere çalışmaların sayısında özellikle COVID – 19 pandemisi ile önemli düzeyde bir artış olduğu saptanmıştır. 2020 yılı sonrasında çalışma sayısının 1000 adedin üzerine çıktığı dikkat çekmektedir. Bu artışın temel nedeni pandeminin artırdığı dijital etkileşim olarak değerlendirilebilir. 2022 yılı tamamlandığında rakamların 2021 yayınlarının ötesine geçebileceği tahmin edilmektedir.

Şekil 4: Makalelerin Yıllara Göre Çalışmaların Dağılımı



Makalelerin alan dağılımları nasıldır? alt sorusuna yönelik olarak makale çalışmalarının yoğunlaştığı alanlar incelendiğinde (Şekil 5) 8,709 makale arasında “Sosyal Bilimler” alanında yapılmış olan çalışmaların sayısal olarak öne çıktığı görülmektedir. “Yönetim” (796), “Genel İşletme” (690) ve “Ekonomi” (504) alanlarındaki makalelerin ardından “Çevre” (487) ve “Bilgisayar Bilimleri” (417) ile sayısal çoğunluk açısından sosyal bilimler alanını “fen ve mühendislik” alanı izlemektedir. Bunların yanı sıra “Halk Sağlığı” (178), “Telekomünikasyon” (174) gibi alanlarda da makale çalışmaları bulunmaktadır.

Şekil 5: Makalelerin Alan Dağılımı



Makaleler bazında kavram hangi ülkelerde yoğun olarak ele alınmıştır? alt sorusuna yönelik olarak Şekil 6’da kavramın sayısal olarak en fazla incelendiği ülkeler “Almanya” (1,404) başta olmak üzere, “Rusya” (1220), “Çin” (670), “İspanya” (583), “Amerika Birleşik Devletleri” (567), İtalya (499) ve

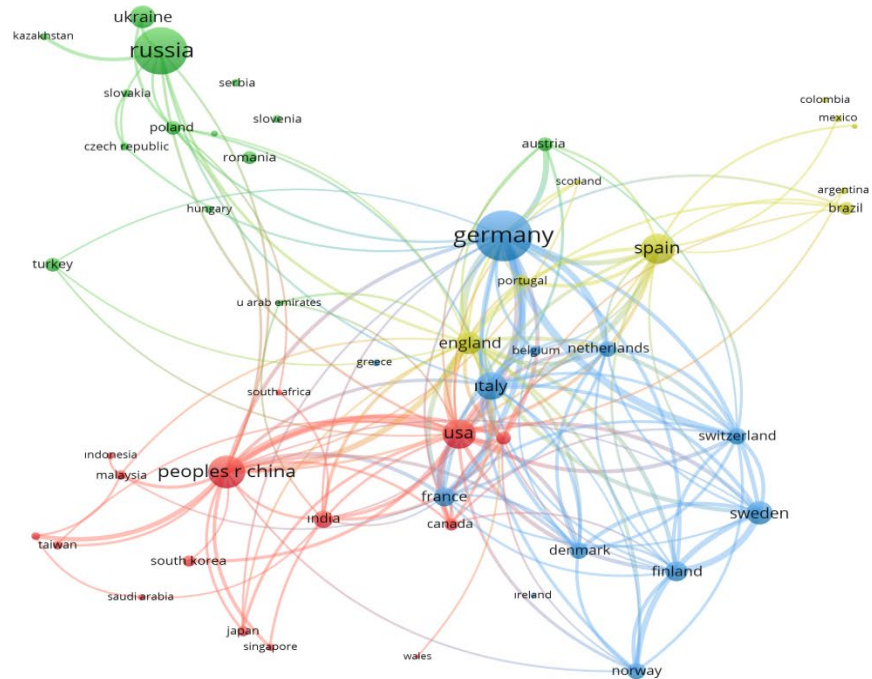
“İsveç” (390) belirlenmiştir. Türkiye’de ise Ekim 2022 dönemine kadar 165 makale yayınlandığı görülmektedir.

Şekil 6: Makalelerin Ülke Dağılımı



Aynı alt soru bağlamında ülkelere ilişkin ağ haritası incelendiğinde ise (Şekil 7) en yüksek etkileşime sahip ülke olarak “Almanya” görülmektedir. Bu bulgu Endüstri 4.0 kavramının Almanya’da ortaya çıkması ve diğer ülkelere oranla Almanya’nın dijitalleşme konusunda attığı adımların dünya genelinde ülke bazında öncü olması ile ilişkilendirilebilmektedir.

Şekil 7: Makalelerin Ülke Ağ Haritası



Dijitalleşme kavramı ile öne çıkan yazarlar/araştırmacılar kimlerdir? sorusuna yönelik olarak tespit edilen ilgili makalelerin (8,709) yazarları incelendiğinde (Şekil 8), alanda çalışmaları ile Vinit Parida (Luleå University of Technology, Department of Social Sciences, Technology and Arts, Business Administration and Industrial Engineering, USN Business School, University of South Eastern Norway, Notodden, Norveç) en fazla makale (30) yayınına sahip araştırmacı olarak görülmektedir. Ajay Kumar (Emlyon business school, Fransa) ikinci sırada (11) ve üçüncü sırada Kraus Sascha, Olha Popelo, David Sjodin ve Li Zhang (10) yer almaktadır.

Şekil 8: Makalelerin Yazar/Araştırmacı Dağılımı



Dijitalleşme kavramı hangi modeller üzerinden ele alınmıştır? sorusuna yönelik olarak yapılan incelemede sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmış olup kapsamlı inceleme devam etmektedir. Ancak dijitalleşmeye ilişkin modelleme çalışmalarında özellikle “VOPA” modelinin öne çıktığı tespit edilmiş olup, “Bireysel Dijitalleşme Modeli” ayrıca bazı “Kavramsal Model” çalışmaları ile “Dijitalleşme Olgunluk Seviyesi” ölçümlerine ilişkin model ve teknikler dikkat çekmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Dijitalleşmenin toplumsal yaşamla birlikte iş yaşamında da yaratmış olduğu etki farklı disiplinlerde tartışılırken özellikle yönetim yazınına yansımalarının COVID-19 pandemisi sonrası artış göstermiş olduğu görülmektedir. Örgütler bağlamında düşünüldüğünde yeni iş fikirlerinin yaratılması, fırsatların yakalanması ve/veya yaratılması, değişen iş modelleri ve artan hızda iş görme temelinde müşterilere daha üstün ürün ve hizmet sunabilme arzusu ve rekabetçi olabilme becerisini güçlendirme beklentisi sıklıkla irdelenmektedir. Ancak son yapılan araştırmalarda dijitalleşmenin örgütler üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiş olmakla birlikte yaratmış olduğu etkilerin nasıl bir yansıması olduğu da netleşmemiştir. Bu noktada konu ile ilgili olarak henüz yeterli miktarda ve genel durumu

yansıtacak nitelikte araştırma yapılmadığı söylenebilmektedir (Kuusisto, 2017). Bu bağlamda yapılacak çalışmalarda dijitalleşme kavramının neden önemli olduğu, nerede/hangi alanlarda önemli olduğu, hangi kolaylaştırıcılara gereksinim duyulduğu ve örgütsel/yönetimsel süreçlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda netlik sağlaması gerektiği de esastır (Björkdahl, 2020).

Bu araştırma ile dijitalleşme ile ilgili taranan çalışmaların ağırlıklı olarak “Sosyal Bilimler” alanında öne çıktığı görülmektedir. Yayımlanan makale sayılarının 2020 yılı sonrasında ivme kazanmış olması pandeminin güçlendirdiği dijital etkileşimler olarak değerlendirilebilir. 2022 yılı tamamlandığında ise sayının 2021 yılının ötesine geçebileceği tahmin edilmektedir.

Endüstri 4.0 kavramının Almanya’da ortaya çıkması ve diğer ülkelere oranla Almanya’nın dijitalleşme konusunda attığı adımların dünya genelinde ülke bazında öncü olması makalelerin ülke bazında dağılımına ve ülkelere ilişkin ağ haritasına da yansımıştır. Bulgular incelendiğinde Almanya yayın sayısında en önde ve etkileşimi en yüksek ülkedir. Almanya’yı ikinci sırada sayı ve etkileşimde Rusya izlemektedir. Rusya’nın alan yazındaki akademik görünümü, ülkenin BT pazarının ABD’nin uyguladığı yaptırımlar ve yaşadığı ekonomik kriz sonrası girdiği dar boğazdan çıkmak üzere geliştirdiği vizyon, izlediği strateji ve yatırımlarla koşut görünmektedir. Tarama sınırları dahilinde Türkiye’de ise 165 makaleye ulaşılmıştır. Türkiye’nin gelecek vizyonu ve bunun araştırma alanına yansımaları dikkate alındığında da Türkçe yayınlar değerlendirmeye katıldığında daha çarpıcı sayılara ulaşılması beklenmektedir. Yayınlarda öne çıkan araştırmacıların menşei ise ülke sıralamaları ile örtüşmemiştir. Ayrıca kavramın modellemesi ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir.

Dijitalleşme kavramı ile ilgili olarak alan yazında yapılmış olan çalışmaların irdelenerek çıkarımlarda bulunma amacı ile tasarlanan bu çalışma kapsamında “Digitalization” anahtar kelimesi ile başlıklarında bu kavramı kullanan çalışmalar taranmış olup ilk bulgular elde edilmiştir. Çalışmanın araştırma soruları bağlamında ilk dört soruya ilişkin öncü bulguları verilmiş olup beşinci soruya ilişkin bulguların yorumlanması, bununla birlikte alan yazındaki genel duruma ilişkin yorum ve eleştirilere ilişkin yazım süreci devam etmektedir.

Çalışma, mevcut hali ile “Digitalization” kavramı esas alınarak sadece İngilizce yayınları kapsamakta olup bu durum bir kısıt olarak kabul edilebilir. Çalışmanın İngilizce yayınlara ilişkin bulgularının yorumlanması devam ederken farklı dillerdeki özellikle de Türkçe yazındaki yayınları da kapsayacak şekilde karşılaştırma yapmak çalışmanın ilerleyen aşamalarını oluşturmaktadır.

Kaynakça

Attwell, G. ve Hughes, J. (2010). Pedagogic approaches to using technology for learning: Literature review.

- Bloom, N., Sadun, R. ve van Reenen, J. (2012). Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle. *The American Economic Review*, 102(1):167–201.
- Brennen, J. S. ve Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California Management Review*, 62(4):17-36.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: WW Norton & Company.
- Brookshire, R.G., Lybarger, K.M. ve Keane, L.B. (2011). Virtual workplace learning: Promises met. In *The SAGE handbook of workplace learning* (pp. 331–340). Thousand Oaks: SAGE
- Chew, E.K. (2013). Value Co-creation in the Organizations of the Future. Published in: Collin, J., Hiekkänen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., others, 2015. *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*.
- Eriş, E.D. ve Kocabıyık, M.S. (2022). Dijital Turizm. Emre ÇİLESİZ (Ed.), *Alternatif Turizm Kapsamında Güncel Konular ve Araştırmalar-2 içinde “Dijital Turizm”* (ss. 130-151). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları
- Funken, C. ve Schulz-Schaeffer, I. (Eds.). (2008). *Digitalisierung der Arbeitswelt: zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*. Springer-Verlag.
- Harteis, C. (2018). Machines, change and work: An educational view on the digitalization of work. In *The impact of digitalization in the workplace* (pp. 1-10). Springer, Cham.
- Hansen, M. A. E., Hay, F. R., ve Carstensen, J. M. (2016). A virtual seed file: the use of multispectral image analysis in the management of genebank seed accessions. *Plant Genetic Resources*, 14(3): 238-241.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 20(3): 341-362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>
- Özmen, Ö. N. T., Eriş, E. D. ve Özer, P. S. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/53017/705039>

- Özmen, Ö. N. T., Eriş, E. D. ve Özer, P. S. (2022). Dijital Dönüşüm ve Liderlik: Sanayi Sektöründe Bir İnceleme, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 13, Congress Special Issue, 206-231. DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi10
- Parida, V. (2018). Digitalization. Luleå University of Technology SE-971 87 Luleå SWEDEN
- Pinch T. J. ve Trocco F. (2009) Analog days: the invention and impact of the Moog synthesizer. Harvard University Press, Cambridge.
- Schallmo, A. ve Williams, C. A. (2018). Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer Science+ Business Media, LLC.
- Tynjälä, P., Häkkinen, P., ve Hämäläinen, R. (2014). Toward integration of theory and practice. British Journal of Educational Technology, 45(6): 990–1000.
- Vogelsang, M. (2010). Digitalization in open economies: Theory and policy implications. Springer Science & Business Media.
- World Economic Forum (2016). The Fourth Industrial Revolution.

POZİTİF SAPMA DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİNİ VE ARDILLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA

Öğr. Gör. Vacide ANCIN

Balıkesir Üniversitesi, İvrindi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

ancin.vacide@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada orta ve üst kademe yöneticilerin pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve pozitif sapma davranışının sonuçlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacı kapsamında eğitim, güvenlik ve sağlık alanları gibi çeşitli kamu sektörlerinde görev yapan 13 orta ve üst kademe yöneticiler yer almaktadır. Yöneticiler ile cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi farklı kriterler esas alınarak, 28 yapılandırılmış soru formu kullanılarak, mülakatlar yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak kullanılan mülakat formuna cevap alabilmek amacıyla örneklem grubuyla 30- 60 dk arasında görüşmeler gerçekleştirildi. Elde edilen veriler MAXQDA 20 programı kullanılarak kodlanmış, kategorize edilmiş ve yorumlanmıştır. Program kullanılarak frekans analizi, karşılaştırmalı analiz ve ilişki analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörler (yardımsever ve insancıl olmaları, empati kurabilmeleri, vicdanlı ve cesur kişilik yapısı), örgütsel faktörler (örgüt yapısı, kurum kültürü, süreci iyileştirme isteği, uygunsuz emirler ve samimi iş ortamı) ve sosyal faktör (olumlu ilişki, çevre) olmak üzere üç ana temada ve alt kategorilerde yoğunlaşmaktadır. Pozitif sapma davranışının sonuçları ise; olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki ana kriterde incelenerek; olumlu sonuçları diğer bireylere yarar sağlama örgütsel ve bireysel yarar olmak üzere üç kriterde değerlendirilmiştir. Pozitif sapma davranışının olumsuz sonuçlarında ise; işleyişin dışına çıkarak, adil davranmama gibi kavramlar karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sapma, Pozitif Sapma, Nitel Araştırma

1. Giriş

Hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında örgütlerin başarısı için en önemli faktör insandır. Sosyal bir varlık olan insanda sürekli diğer insanlarla iletişim içerisindedir. Özellikle örgüt başarısı için, örgüt içerisinde sergilediği davranışlar büyük önem kazanmaktadır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014). Örgüt içerisinde işgörenler birçok davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar genellikle örgüt normlarını, politikalarını veya kurallarını uyma davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat zaman zaman bu kuralların dışına çıkarak sapma davranışları sergilenmesi kaçınılmazdır. Literatürde

sapma kavramı genellikle negatif boyutu ele alınarak incelenmiştir. Özellikle alışılmış davranışların dışına çıkan olumsuz bir davranış olarak algılanmaktadır.

Sapma davranışı örgüt içerisinde sergilenmesi, örgütün normlarına karşı çıkılması ve kurallarının ihlal edilmesiyle örgütsel sapma kavramı meydana gelmektedir. Örgütsel sapma davranışının temelinde genellikle örgüte zarar verici davranışlar yatmakta ve örgütün geleceği için büyük önem taşımaktadır (Akçit vd. 2018). Örgütsel sapma davranışı, işletme normlarını ihlal eden ve böylelikle kuruluşun veya üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü, bilinçli ve istekli davranışlar olarak tanımlanmıştır (Bennett ve Robinson, 2000). Örgütte çalışanlar tarafından, örgüte ve diğer çalışanlara yönelik istemli gerçekleştirilen davranışlardır (Işıkkay, 2019). Örgütsel sapma bireysel, çevresel ve kişisel özelliklerden kaynaklanarak meydana gelebilir.

Literatürde örgütsel sapma kavramı da sapma kavramı gibi genellikle negatif sonuçlarıyla ele alınmıştır. Oysaki sergilenen örgütsel sapmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonuçları ise pozitif sapma, yapıcı sapma, yaratıcı sapma gibi kavramlarla karşımıza çıkmaktadır. Bu sapma türleri örgütte yenilik ve yaratıcılık gibi fırsatları sunmasının yanında, örgütü, yöneticileri veya çalışanları ikaz edip uyarma gibi olumlu sonuçları vardır. Buna göre pozitif sapma davranışı; örgüte fayda sağlamak veya onurlu bir amaç için örgütsel normlara karşı sergilenen davranışlardır (Heckert ve Ünlü, 2013).

Pozitif sapma davranışları, işgörenleri ortak amaçlara yönlendirme, işletmeleri uyarma, yenilikçiliği, yaratıcılığı ve kurum içindeki bağlılığı artırma, ortak çıkarlara yöneltme gibi olumlu sonuçları içeren davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995). Kuruluşların yetki vermediği ancak kuruluşun finansal ve ekonomik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan, ayrıca işlevsiz emirlere uymama ve beceriksiz üstleri eleştirme gibi davranışları da içermektedir. Bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak amacıyla pozitif sapma davranışları teşvik edilmelidir (Appelbaum vd. 2007).

Bu çalışma kamu sektörünün çeşitli alanlarında görev yapan orta ve üst derece yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin pozitif sapma davranışlarını değerlendirme durumlarını belirlemek açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda orta ve üst derece yönetim kademesindeki yöneticilerin pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörlerin ve olası sonuçların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sapma Davranışı ve Örgütsel Sapma

Pozitif sapma kavramından bahsetmeden önce sapma ve örgütsel sapma kavramının üzerinde durmak gerekirse, sapma kavramı genel olarak, sosyal hayatımızda olağan dışı davranmak ve sosyal kuralların ihlali olarak karşımıza çıkmaktadır. Her toplumun kendine ait değer ve inançları, bunun

doğrultusunda kuralları farklı olduğu için, sapma kavramı topluma, zamana ve mekana göre değişiklik gösterdiği söylenebilir (Gültaş, 2019).

Örgütsel sapma kavramı ilk kez Buss (1961) tarafından saldırganlık kavramıyla ilişkilendirilmiş, ancak yönetim alanına inceleyen kişi Spector (1975-1978) olmuştur (Genel, 2019). Örgütsel sapma davranışının meydana gelebilmesi için öncelikle örgüt kurallarının olması ve bunların biliniyor olması gerekmektedir. Bireyin tesadüfi veya istemeden gerçekleştirdiği davranışlar sapma davranışı içerisinde sayılmaz. İşyerinde sapma, önemli organizasyon normlarını ihlal eden ve böylelikle kuruluşun veya üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü, bilinçli ve istekli davranışlar olarak tanımlanmıştır (Bennett ve Robinson, 2000). Daha çok örgüt kurallarına ve beklentilere uyumsuzluk ve dedikodudan hırsızlığa kadar birçok zararlı davranışları içerebilir (Avcı, 2008).

Örgütsel sapma iki genel boyut olarak karşımıza çıkmaktadır; 1) bireye yönelik sapma ve 2) örgüte yönelik sapma (Bennett ve Robinson, 2000). İki farklı boyut içinde birbiriyle ilişkili dört tip olarak sapma davranışı sınıflandırılabilir. Robinson ve Bennett (1995)'in örgütsel sapma tipolojisinde üretim sapması (üretilen işin miktar ve kalitesine zarar verme), ekipman sapması (işletmenin ekipmanlarına zarar verme ya da hırsızlık), politik sapma (diğerlerini eleştirme, dedikodu, adam kayırma) ve kişisel sapma (düşmanlık, sözlü ya da fiili olarak saldırı) olmak üzere dört tip sapma üzerinde durmaktadır (Avcı,2008).

Genellikle literatürde, örgütsel sapma davranışının olumsuz sonuçları üzerinde durulmakta olumlu sonuçları göz ardı edilmektedir. Örneğin, Sagarin (1975) 40 farklı sapma tanımına ulaşmıştır ve sadece ikisi negatif değildir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Olumsuz sonuçları olarak sapma davranışlarının sıklıkla başvurulduğu örgütlerdeki bireylerin genellikle moral ve motivasyon eksikliği yaşadığı, bunun sonucunda çalışma sürelerinin azaldığı ve üretkenliklerinin düştüğü, güvensizliğin arttığı, benlik saygılarının azaldığı hatta çalışanların örgütten ayrılma olasılıklarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu gibi birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Gültaş, 2019).

2.2. Pozitif Sapma Davranışı

Pozitif sapma davranışı literatürde birçok kez tanımlanmasına rağmen, evrensel bir tanımlı yapılamamışken; tüm tanımlar davranış, sapma ve başarı kavramlarını içermektedir (van Dick ve Scheffel, 2015). Spreitzer (2003)'e göre, örgütsel davranış içinde normlardan önemli ölçüde ayrılan kasıtlı davranış olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2003). Aynı zamanda onurlu bir amaç ve organizasyona fayda sağlamak temeline dayanarak, örgüt kurallarına karşıt olan davranışlar ele alınmaktadır (Heckert ve Ünlü, 2013). Irwin' (2003)'e göre, sosyal normları aşan veya bunlara aşırı uyanlar olarak tanımlanırken (Irwin, 2003), Harrison (2008)'e göre ise, onurlu, gönüllü şekilde normlardan uzaklaşan bireysel veya örgütsel davranış olarak açıklamaktadır (Harrison, 2008).

Mertens ise normlardan sapan, ancak niyetinde veya etkisi pozitif olan davranışlar olarak tanımlar (Mertens vd. 2016).

Pozitif sapmalar, farklı veya nadir olan, ayrıca mevcut kaynaklarla sürdürülebilir veya uygulanabilirliği içeren ve bunun sonucunda yüksek performans göstermesini imkan sağlayan davranışlardır (Baxter vd, 2016). Aynı zamanda olumlu sonuçlara yol açan pozitif sapma davranışları genellikle örgüt içinde desteklenmeli, etik dışı davranışlar olarak algılanmamalıdır. Çünkü bu davranışlar, yenilik, değişim, yaratıcılık ve girişimcilik gibi birçok yeni olguların ortaya çıkmasına fırsatlar sağlamaktadır. Fakat hangi davranışın desteklenip, hangisinin önlenmesi gerektiğine sonuçlara bakarak karar verilmelidir (Chen, vd. 2016).

Bu tanımların yanı sıra pozitif sapmanın gereksiz olduğunu savunan araştırmacılar da mevcuttur. Edward Sagarin ise (1985) geçmiş sosyologlarını yanlış yorumladığını iddia ederek kavramın mantıksız ve çok az faydası olduğunu savunurken, Goode'un (1991) özellikle yararlı bir kavram olmadığını ortaya koymaktadır (Kooistra ve Harrison, 2007).

Pozitif sapma davranışı normlardan olumlu bir şekilde ayrılmayı ve risk almayı gerektirmektedir. Bu da genellikle başkalarına rahatsız edici bir durumdur. Aynı zamanda pozitif sapma davranışının gerçekleştirilmesi için çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi gerekir. İşletmeler işgörenlerin yetkilendirilmesini ve güçlendirilmesini sağlarsa, işgörenler risk olarak kuruluşa faydalı olacak şekilde işletme kurallarından olumlu yönde uzaklaşabilir (Appelbaum vd., 2007).

Pozitif sapma davranışında önemli olan faktör niyettir. Pozitif sonuçlara dikkat edilmeksizin onurlu niyetlerle yapılan sapma davranışı pozitif olarak algılanmaktadır. Fakat olumlu niyetler her zaman olumlu sonuçlara yol açmaz. Bu sebeple niyetler, sonuçlar için değil, pozitif sapma için önemli kriter olarak görülmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004).

Pozitif Sapma Geleneksel Sapma Teorisine (Kooistra ve Harrison, 2007) ve Planlanmış Davranış Teorisine dayandırılmaktadır. Temeli Gereççeli Eylem teorisine dayanan ve bireyin davranışlarını ve bunların nedenlerini ele alan Planlanmış Davranış teorisi, davranışın oluşmasını etkileyen tutum ve algı gibi bir takım değer ve inançların, bireyin davranışının temel sebebini ortaya koyduğunu savunmaktadır (Yarmacı, 2018).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında görev yapmakta olan orta ve üst kademe yöneticilerin pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve pozitif sapma davranışının sonuçlarını ortaya koymaktır. Gerek ulusal gerekse uluslararası literatür incelendiğinde pozitif sapma davranışının nedenleri ve sonuçları üzerinde literatürde bir boşluk olduğu görülmüştür. Dolayısıyla

pozitif sapma davranışını etkileyen faktörlerin ve sonuçların belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu amaç kapsamında aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

- Sapma kavramı ne anlam ifade etmektedir?
- Pozitif sapma kavramı ne anlam ifade etmektedir?
- Pozitif Sapma davranışını etkileyen faktörler nelerdir?
- Pozitif sapma davranışının sonuçları nelerdir?

Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime) dayanmaktadır. Fenomenolojik araştırmalar, katılımcıların olguyu tanımlayarak, bu olguya ilişkin yaşadıkları deneyimleri betimledikleri bir araştırma yöntemidir (Kanten vd. 2018:948).

3.1.Araştırma Örneklemi

Araştırmada verilerin toplanması aşamasında nitel çalışma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada Balıkesir ve Aydın illerindeki kamu sektöründe çalışan eğitim, sağlık ve güvenlik alanlarında görev yapan 13 orta ve üst kademe yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Cresswell (1998) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceğini belirtmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri doygunluğu ve veri yeterliliği gibi iki temel faktör dikkate alınmalıdır (Kanten vd. 2018:943).

3.2.Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat yöntemi, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama tekniğidir (Sığırı, 2018). Mülakat formunda pozitif sapma davranışını etkileyen faktörleri ve pozitif sapma davranışının sonuçlarını belirleme ilişkin 28 adet açık uçlu soru ile 9 adet demografik soru hazırlanmıştır. Mülakat yaklaşık 30- 60 dk. arasında sürelerde gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunun geçerliliği uzman görüşüne başvurulmuş ve sağlanmıştır.

Araştırmanın mülakat gerçekleştirilmesi aşamasında derin görüşme yöntemi kullanılmıştır. Derin görüşme, bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma şeklinde, yüz yüze bir ilişkiye dayanarak, verilerin elde edilmesi açıklık ve kesinlik kazandırılmasıdır. Görüşme yöntemi bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olarak sıklıkla tercih edilmektedir (Çam, 2014).

3.3.Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA 20 programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. MAXQDA 20 programı kullanılarak frekans tabloları, kod frekansları, kod matris

tarayıcıları, kod ilişkileri tarayıcıları ve haritalandırma yöntemleri gibi analizler yapılmıştır. Kod frekansları hesaplanarak, sapma ve pozitif sapma kavramının anlamları; kod matris tarayıcılarıyla elde edilen pozitif sapma sonuçlarına; kod ilişkileri tarayıcı ile ise pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktör ilişkilerine; haritalama yöntemi ile pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörler haritalandırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için; sonuca giden yolda tüm aşamalar dikkatlice kontrol edilmiş verilerin analizinde uzman bir araştırmacıdan teyit alınmıştır. Bununla birlikte nihai sonuçlara varmak için kullanılan tüm prosedür açıkça ifade edilmiş ve çoklu gözlemler yapılmıştır. Araştırmanın geçerliğini sağlamak için; işlem basamakları ayrıntılı olarak raporlanmış olayların gerçekleştiği ortamda veriler toplanmış farklı özelliklere sahip katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir (Berg, 2001; Bryman, 2003; Kalof vd., 2008).

4. Bulgular

Araştırma verilerinin analizi sonucunda, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı içerisinde 4 adet ana kategori (sapma davranışı kavramı, pozitif sapma davranışı kavramı, pozitif sapma davranışını etkileyen faktörler ve pozitif sapma davranışı sonuçları olmak üzere) ve 382 açık kod belirlenmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

DEĞİŞKEN (n=13)		FREKANS	YÜZDE (%)
CİNSİYET	Erkek	8	61,5
	Kadın	5	38,5
YAŞ	30-34	7	53,8
	35-39	3	23,1
	40-44	1	7,7
	45 ve üstü	2	15,4
MEDENİ DURUM	Evli	11	84,6
	Bekar	2	15,4
EĞİTİM DÜZEYİ	Lisans	8	61,5
	Yüksek Lisans	2	15,4
	Doktora	3	23,1
MESLEK	Öğretim görevlisi	3	23,1
	Öğretmen	4	30,8
	Polis	3	23,1
	Hemşire	1	7,7
	Memur	1	7,7
	Asker	1	7,7

SEKTÖR	Eğitim	8	61,5
	Sağlık	1	7,7
	Güvenlik	4	30,8
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 yıl	3	23,1
	6-10 yıl	4	30,8
	11-15 yıl	3	23,1
	15 ve üstü	3	23,1
KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1-3 yıl	8	61,5
	4-6 yıl	3	23,1
	7-9 yıl	1	7,7
	10 ve üstü	1	7,7

Tablo 1'e göre araştırmada yer alan katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde, %61,5 erkek, %84,6 evli, %61,5 lisans mezunu, %30,8 öğretmen iken %23,1 öğretim görevlisi ve polis memurudur. Ayrıca toplam çalışma süresi yaklaşık eşit bir dağılım göstermekte iken genellikle %30,8 oranında 6-10 yıllık deneyime sahiptir. Aynı kurumda çalışma süresi incelendiğinde ise katılımcıların 1-3 yıl arasında aynı kurumda çalıştığı ortaya konmuştur. Araştırmaya katılanların %61,5 oranında eğitim sektörü yer almaktadır.

4.1. Sapma Kavramının Anlamı

İlk aşamada çalışmanın temasını temsil eden sapma kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sapma kavramının 5 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre sapma kavramı en yüksek düzeyde (%60,7) kural dışına çıkma ile kodlandığı; bunu sırasıyla farklı yollar denenmesi (%14,3), zararlı olan davranışlar (%10,7), etik olmayan davranış (%7,1) ve amaçtan ayrılma (%7,1) olarak kodlandığı görülmektedir. Tablo 1'de sapma kelimesinin çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

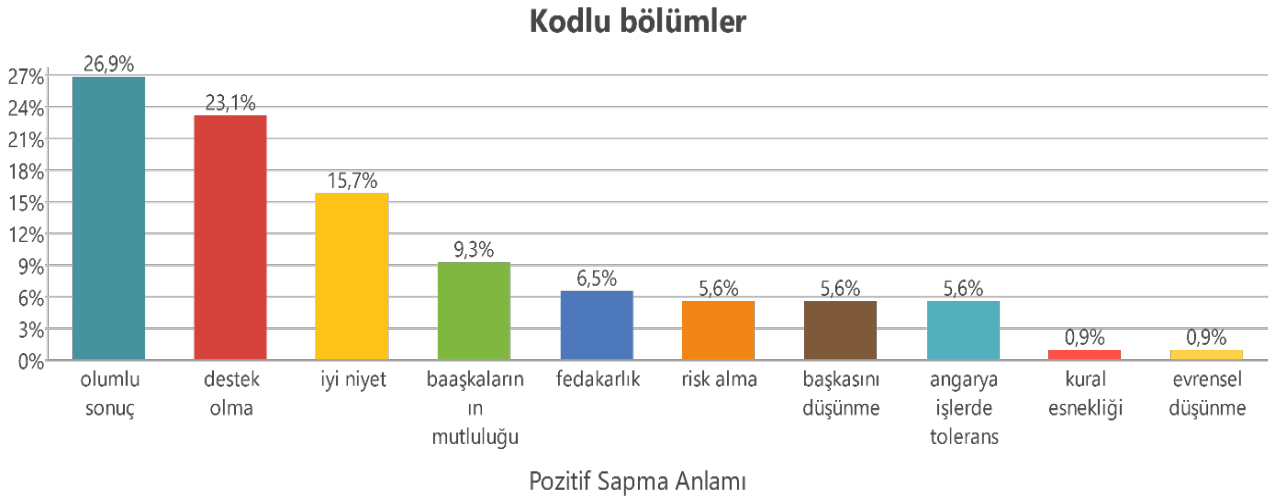
Tablo 2: Sapma Kavramının Anlamına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kural dışına çıkma	17	60,71
Farklı yollar	4	14,29
Zarar	3	10,71
Etik olmayan	2	7,14
Amaçtan ayrılma	2	7,14
Toplam	28	100,00

4.2. Pozitif Sapma Kavramının Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın temel konusunu oluşturan pozitif sapma kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler pozitif sapma kavramının 10 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre pozitif sapma kavramının en yüksek düzeyde (%26,9) olumlu sonuç; (%23,1) destek olma; (%15,7) iyi niyet; (%9,3) başkalarının mutluluğu; (%6,5) fedakarlık ve (%5,6) risk alma, başkasını düşünme ve angarya işlerde tolerans kodlarının izlediği görülmektedir. Şekil 1’de pozitif sapma kavramının çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin sütun grafiği verilmektedir.

Şekil 1: Pozitif Sapma Kavramının Anlamı Sütun Grafiği



4.3. Pozitif Sapmayı Etkileyen Faktörler

Katılımcıların pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörleri belirlenmeye yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalar bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve sosyal faktörler olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası oluşturulmuş, Şekil 2’de özetlenmeye çalışılmıştır.

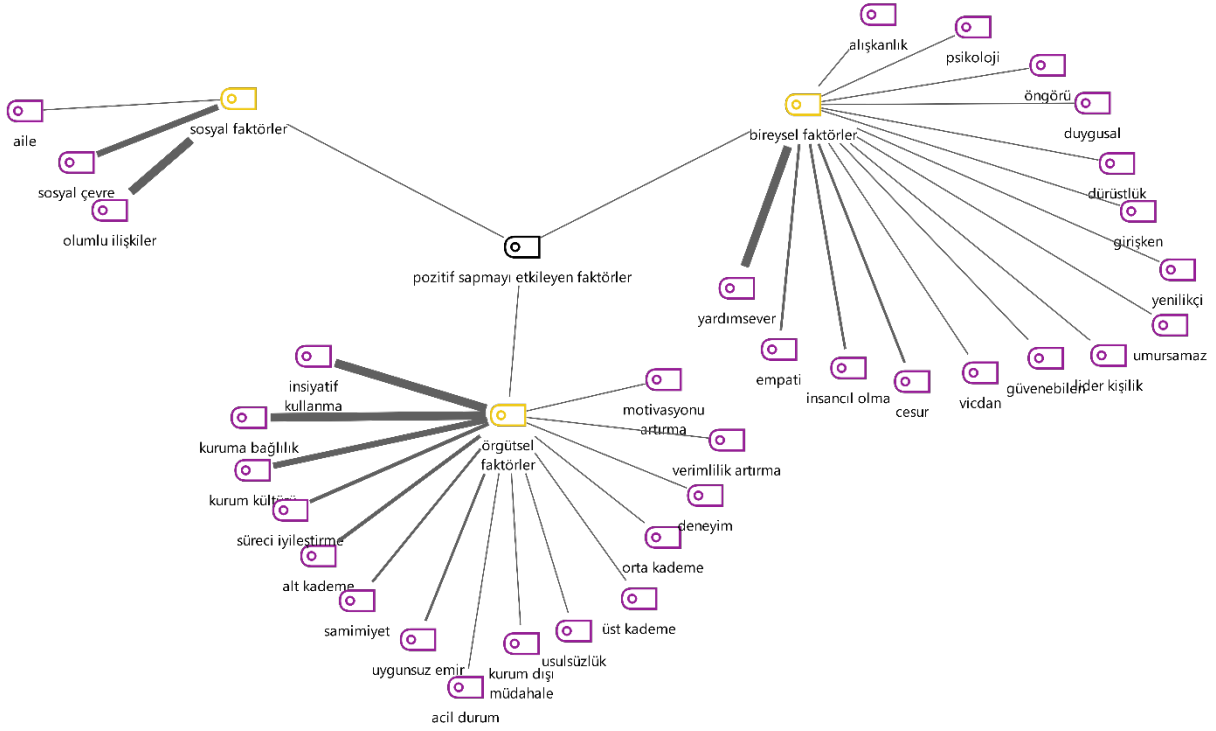
Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kapsamında pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörler incelendiğinde en önemli kriterin yardımseverlik olduğu, insanların başkalarına yardım etme amacı ile pozitif sapma davranışını sergilediği ifade edilebilir. Ayrıca empati duygusuna sahip, insancıl düşünebilen cesur, vicdanlı, lider kişilik yapısına sahip bireyler ve başkalarına güvenebilen insanlar daha çok pozitif sapma davranışını sergilediği gözlenmektedir.

Pozitif sapmayı etkileyen örgütsel faktörler incelendiğinde, inisiyatif kullanabilen örgüt yapısına sahip kurumlarda daha çok sergilendiği, kuruma bağlılığın ve kurum kültürünün de pozitif sapmayı etkileyeceği yoğun bir şekilde ortaya konmuştur. Ayrıca süreci iyileştirme ve uygunsuz emir karşısında sergilenebileceği; samimi ortamlarda sergilenme sıklığının artacağı ve alt kademelerde görev yapanların daha çok pozitif sapmayı tercih edeceği tespit edilmiştir.

Pozitif sapmayı etkileyen sosyal faktörler incelendiğinde ise, insanlar arasındaki olumlu ilişkilerin var olması pozitif sapmayı artıracak ve yaşanan sosyal çevreden etkilenmesinden ve yetişilen aile faktöründen dolayı daha çok sergilenebileceği ortaya konmaktadır.

Şekil 2: Pozitif Sapma Davranışını Etkileyen Faktörlere Yönelik Model Önerisi

Kod Dağıtım Modeli



4.4. Pozitif Sapmayı Etkileyen Bireysel Faktörlerin İlişkileri

Katılımcıların pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kod ilişkiler tablosu oluşturulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilere göre; yardımsever ile cesur olma; aynı zamanda yardımseverlik ile empati kurabilme kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna dayanarak, cesur kişilik özelliğine sahip bireyler yardımsever davranışlar daha çok sergilemediği ve yardımsever davranışlar sergileyen bireylerin empati kurabilme becerilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Pozitif Sapmayı Etkileyen Bireysel Faktörlerin İlişkisi



4.4. Pozitif Sapma Davranışı Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Katılımcıların pozitif sapma davranışı sonuçlarına yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalar olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki ana tema çerçevesi ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren kod yoğunluk tablosu oluşturulmuştur. Buna göre Tablo 4'te pozitif sapma davranışı sonuçlarına ilişkin ana ve alt unsurlar özetlenmeye çalışılmıştır.

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kapsamında pozitif sapma davranışının olumlu sonuçları, diğer bireyler için olumlu sonuçlar yaratma, örgütsel yarar ve bireysel yarar olmak üzere üç grupta incelenmiş ve insanların daha çok başkaları veya çalıştıkları örgüt yararı için sapma davranışını sergiledikleri ortaya konmuştur. Elde edilen veriler doğrultusunda pozitif sapma davranışının diğer bireylere sağladığı yarar için bireylerin gelişime imkan sağlayan olumlu eleştirilerin olduğu, insanlara değer verildiğini gösterdiği, insanlara karşı bencil davranmayarak gerektiğinde onları savunabildiği, bireylere karşı eşit imkan yaratma fırsatı ve güven verdiği, sorunlara çözüm imkanı yarattığı ayrıca bireyleri idare edebilme imkanı yarattığı gibi olumlu sonuçları vardır. Örgüte yarar sağlayan olumlu sonuçlardan en önemlisi, sergilenen pozitif sapma davranışının sonucunda örgütün olumsuz durumdan etkilenmesini önlemektir. Dolayısıyla örgütün zarar görmesini engellemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Ayrıca örgüt çalışanların birlikteliklerinin, dayanışmalarının ve iletişimlerinin artacağı, daha çok huzurlu ortamlarının olacağı, kurum ihtiyaçlarına odaklanarak, daha çok iş bitirici şekilde davranılacağı ortaya konmuştur. Bireysel anlamda pozitif sapma davranışı sergilenmesinin ardından daha çok mutluluk ve huzur verdiği ayrıca bireylere farklı bakış açıları kazandırdığı ortaya konmuştur.

Tablo 4: Pozitif Sapma Davranışının Sonuçlarına İlişkin Yoğunluk Tablosu

Kod Sistemi	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...	POZ...
POZitif sapma sonuçları													
olumsuz sonuçları													
alışkanlık													
işleyişin dışına çıkma													
adil olmama													
görev aksatma													
olumlu sonuçları													
örgütsel yarar													
iş bitirici													
kurum kültürü oluşu													
paylaşım dayanışm													
araç gereç temini													
huzurlu ortam													
birliktelik													
iletişimde olmak													
ihtiyaçlara odaklan													
zarar vermeme													
olumlu insan ilişkili													
bireysel yarar													
huzur													
mutluluk													
farklı bakış açısı													
başkaları için olumlu s													
yetki ve güven verr													
eksiksiz iş teslimi													
idare etme													
saygı													
savunma													
eşit imkan oluşturm													
yol gösterme													
sorun çözücü													
gelişim imkanı sağ													
bencil davranmam													
değer verme													

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kapsamında pozitif sapma davranışının olumsuz sonuçlarına bakıldığında, işleyişin dışına çıkma ve bu durumun alışkanlık haline gelmesi, ayrıca bireylere karşı adil olmama ve görevini aksatma gibi kavramlar karşımıza çıkmaktadır.

5. Sonuç

Analiz sonuçlarında, sapma kavramının anlamını yüksek bir oranla kural dışına çıkma olduğunu belirtirken, pozitif sapma kavramının anlamına bakıldığında genel olarak, ise olumlu sonuç yaratan ve başkalarına destek olmak amacıyla başvurulan davranış olarak tanımlanmaktadır. Pozitif sapmayı etkileyen faktörler incelendiğinde genellikle bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler olmak üzere üç ana kriterde ele alınmaktadır. Pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlere bakıldığında, bireylerin yardımsever ve insancıl olmaları, empati kurabilmeleri, vicdanlı, cesur ve lider kişilik yapısına sahip olmaları etkili olurken, örgütsel faktörlerde ise; işyerinde inisiyatif kullanabilen örgüt yapısına sahip kurumlarda daha çok sergilendiği, ayrıca kurum aidiyetinin ve kurum kültürünün, süreci iyileştirme isteğinin ve uygunsuz emirlerin ve samimi iş ortamının pozitif sapma davranışına etkileyeceği ortaya konmuştur. Pozitif sapmayı etkileyen sosyal faktör ise, bireyler arasındaki olumlu ilişkilerdir.

Pozitif sapma davranışının sonuçları ise; olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki kriterde incelenerek; olumlu sonuçları bireysel, örgütsel ve diğer bireylere olumlu sonuçları olmak üzere üç kriterde değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen davranışın sonucunda başkaları için olumlu sonuçlanması, onların gelişimine katkı sağlamak ve onları gerektiğinde savunarak, idare edebilme gibi faktörler başkaları için yapılan pozitif sapma davranışının olumlu sonuçları içerisinde yer almaktadır. Örgütsel anlamada ise, iş yerindeki paylaşım, dayanışma, birlikteliğin artması, örgüte zarar vermeme ve sorun çözücü olma gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bireysel anlamda bakıldığında ise, bireyler daha çok kendilerini mutlu hissetmek ve vicdanen huzur bulmak amacıyla pozitif sapma davranışını gerçekleştirmektedirler. Pozitif sapma davranışının olumsuz sonuçlarında ise; işleyişin dışına çıkarak, adil davranmama gibi kavramlar karşımıza çıkmaktadır.

Pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlerin ilişkileri incelendiğinde, araştırmayı katılanlar cesur olma ile yardımsever olma yakın ifadeler olduğu ve ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, öz-yeterliliği yüksek kişilerin yardımsever davranışları daha çok sergiledikleri ortaya konmaktadır. Örgütsel faktörlerde ise kuruma bağlılık ile kurumdaki samimi ilişkilerin; acil durumlarda kurum dışı müdahalenin, kurum kültürü ile süreci iyileştirme çalışmalarının birbirleriyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Çalışmanın sadece belirli sektörlerde (eğitim, sağlık ve güvenlik) görevli orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan küçük bir örneklem grubundan oluşması en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda araştırmacılara, pozitif sapma davranışına neden olan faktörlerin ve sonuçların derinlemesine incelenerek bu konuda yeni düzenlemelerin yapılmasına imkan sağlayacak çalışmaların yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Akçit, V., Barutçu, E. & Akçit, İ. (2018). Kurt Lewin'in liderlik tarzları ile örgütsel sapma ilişkisinin incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 209-225.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5): 586-598.
- Avcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Baxter, R., Taylor, N., Kellar, I. & Lawton, R. (2016). What methods are used to apply positive deviance within healthcare organisations? A systematic review. *BMJ quality & safety*, 25(3), 190-201.

- Bayın, G. & Yeşilaydın, G. T. (2014). Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: Bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-107.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Berg, B. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences (Fourth Edition)*. A Pearson Education Company: California State University, Long Beach.
- Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies*. Routledge.
- Chen, L. L., Fah, B. C. Y. & Jin, T. C. (2016). Perceived organizational support and workplace deviance in the voluntary sector. *Procedia Economics and Finance*, 35, 468-475.
- Çam, N. (2014). Şehir yaşam kalitesinin ölçülmesi: Kastamonu şehir merkezinde bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(3), 286-307.
- Genel, B. (2019). The role of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational culture and organizational deviance: A research in the banking industry. (Yüksek Lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Gültaç, A. S. (2019). Örgütsel sapma ve nezaketsizlik davranışları ilişkisinde işyerinde dışlanmanın aracı rolü: Sağlık kurumlarında bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Harrison, D. (2008). *Positive deviance, edgework, and wilderness survival*. Department of Sociology, Lander University, Greenwood, SC.
- Heckert, D. A. & Ünlü, O. (2013). Pozitif sapma davranışı: yeni bir tanım arayışı, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, 150-154, Sakarya.
- Irwin, K. (2003). Saints and sinners: Elite tattoo collectors and tattooists as positive and negative deviants. *Sociological Spectrum*, 23(1), 27-57.
- Işıkay, Ç. (2019). Yıkıcı örgütsel sapma: Bir Literatür değerlendirmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(50), 6623-6634.
- Kalof, L., Dan, A. & Dietz, T. (2008). *EBOOK: Essentials of social research*. McGraw-Hill Education (UK).
- Kanten, P., Gümüştekin, G. & Durmaz, M.G. (2018). Öfke yönetimini etkileyen öncüller: hemşireler üzerinde nitel bir araştırma, 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım, Isparta.

- Kooistra, P. ve Harrison, D.M. (2007). Durkheim, terrorism, and positive deviance, *International Journal of Crime, Criminal Justice and Law*, 2(2): 1-31
- Mertens, W. Recker, J., Kohlborn, T. & Kummer, T. F. (2016). A framework for the study of positive deviance in organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288-1307.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sığrı, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. *Positive Organizational Scholarship*, 207, 224.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- van Dick, G. & Scheffel, R. (2015). Positive deviance. A literature review about the relevance for health promotion.
- Yarmacı, N. (2018). İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın.

KÜÇÜLME SÜRECİNDE BENİMSENEN İK UYGULAMALARININ YÖNETİCİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA

Dr. Almula Umay KARAMANLIOĞLU

Başkent Üniversitesi, umay.karamanlioglu@gmail.com

İper İNCEKRARA

Başkent Üniversitesi, iperincekara@gmail.com

Burak Efe BAHADIR

Başkent Üniversitesi, bahadir.burakefe@gmail.com

Ülkü Seven ERDAŞ

Başkent Üniversitesi, ulkuerdas@gmail.com

Özet

Örgütler küreselleşmeyle birlikte değişen rekabet koşullarına ve çevre koşullarına uyum sağlamak, kaynaklarını etkin kullanılabilmeğe yönelik küçülme stratejisi ortaya koyabilmektedir. Örgütsel küçülme stratejisi, insan kaynağının etkin şekilde yönetilmesi gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Uygulanan insan kaynakları politikaları örgütsel değerler, yaklaşım ve istihdam politikalarının belirlenmesi, örgüt çalışan ve yöneticilerinin nasıl davranması gerektiğini ortaya koyan kurumsal değerlerin oluşmasına katkı sağlayan unsurları içermektedir. Bu doğrultuda bu çalışma ile küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları ve yöneticilerinin algıları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkileri nitel bir araştırma yöntemiyle ortaya konulmak istenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre çıkan kodlar küçülme süreci ve yönetici algıları arasında adil ve şeffaf olma, faydacı ve geride kalan çalışanlara yönelik plan ve program yapmadır. Ayrıca, çıkan sonuçlar küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkilerini örgütsel bağlılığın ve güvenin azaldığını, motivasyon sorununun ve psikolojik iş baskısı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Küçülme, Küçülme Süreci, İK Uygulamaları

1. Giriş

İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütler çalışanların bilgi ve yetenek gelişimlerine yönelik olanakları oluşturarak, örgütsel hedeflere ulaşmada eğitim ve kariyer yönetimi etkin yönetilmesiyle katkı sağlamaktan sorumludur. Örgütsel küçülme stratejileriyle, kariyer konusunda desteğin azalması veya ortan kalkması, ücrete yönelik örgüt maliyetlerini azaltmaya yönelik kararlar alınacaktır. Bu durum, çalışanlarda güvensiz iş ortamı ve alınan kararın adaletsiz olması algısıyla motivasyon düşüklüğü ile performansını olumsuz yönde etkilenmesiyle sonuçlanabilmektedir. Küçülme stratejilerinin uygulanmasında işten çıkarma yöntemleri ve uygulanan ücret politikalarla ilgili iş

kanununda bir takım hukuki sınırlamalar söz konusudur. Hukuki düzenlenmelerin, insan kaynağındaki seçim kriterleri gibi aynı şekilde işten çıkarılacak personele karşı muamelenin doğru şekilde yönetilmesi stratejik insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleşmesiyle sağlanacaktır. Bu doğrultuda doğru belirlenen küçülme politikalarıyla küçülme örgütün başarıya ulaşması için performansı artırmaya yönelik bir strateji veya adım olabilir. Ancak, küçülme iyi yönetilmezse, performans açısından istenen olumlu sonuçlara ulaşamayabilir (Muñoz-Bullon ve Sanchez-Bueno, 2010). Küçülmede kullanılan stratejiler birçok yönden örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli görülmektedir. Buradan yola çıkarak araştırmanın amacı küçülme sürecinde uygulanan İK politikalarının yönetici açısından değerlendirerek yöneticilerin küçülmeye karşı algılarını ve küçülme sürecinin yöneticiler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmak istenmiştir. Bu anlamda araştırmada ilk olarak küçülme sürecinde benimsenen İK politikaları ve yöneticilerin algıları arasındaki ilişki ortaya çıkarılmak istenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Küçülme örgütlerin yönetimle ilgili sorunlarını çözmeye, verimliliği ve rekabet gücünü artırma ve dış etkenlere uyum sağlamak için yaptıkları eylemler (Tsai ve Yen, 2008) ve potansiyel iflastan kaçınmak için uygulanan bir maliyet kontrol stratejisi olarak tanımlanabilir (Gandolfi, 2014). Küçülme performansa bağlı olarak düşünüldüğünde verimliliği artırdığı (Farrell ve Mavondo, 2005) ve stratejik yönetim bakış açısıyla ele alınırsa rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olduğu düşünülmektedir (Mirabal ve DeYoung, 2005). Rekabetin artmasıyla birlikte örgütler maliyetlerini düşürme, yeniden yapılandırma ve işgücünü azaltma ile karşı karşıyadır (Appelbaum, Everard ve Hung, 1999; Vollmann ve Brazas, 1993). Örgütler küçülmeye karar verdiğinde örgütün misyonu, hedefleri ve yetkinlikleri değerlendirerek küçültme stratejilerine karar verilir (Appelbaum, Everard ve Hung, 1999). Bu anlamda benimsenen ve uygulanan farklı küçülme stratejileri vardır. Kozlowski, Chao Smith ve Hedlund (1993), küçülmeye ilişkin stratejileri proaktif ve reaktif olarak ikiye ayırmıştır. Proaktif stratejilerde uygulanan prosedürler açık ve adil bir şekilde uygulanır. Küçülme, örgütün gelişimine kapalı olduğu için aktif olarak yapılandırılır (Wang, 2009). Ancak, örgütün ürünlerine ve süreçlerine değer katmak için çaba ve zaman harcandığında proaktif olarak kabul edilebilir (Vollmann ve Brazas, 1993). Reaktif stratejiler ise kısa vadeli amaca yönelik stratejilerdir (Wang, 2009). Küçültme, doğrudan bölme yoluyla pasif olarak yapılır (Wang, 2009). Kaynakların korunması kuramı, bireyin değerli kaynakları korunması yoluyla artırılması temeline dayanmaktadır. (Hobfoll, 2001). Örgütler küçülme sürecinde maddi kaynakları örgüte sağladığı avantajlar nedeniyle koruma istegindedir. Bunu da personelin, maliyetlerin, işlerin ve süreçlerin azaltılmasıyla gerçekleştirmek istemektedir. Böylelikle örgütsel açıdan yapı, istihdam ve çalışan sayısı açısından küçülürken finansal olarak büyüyen örgütlere ulaşmak hedeflenmektedir.

Küçülme sürecinde örgütün başarılı bir şekilde yönetilmesi ve küçülmenin etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için yöneticilere ve İK uygulayıcılara önemli rol düşmektedir. Küçülme sürecinde yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek soruları açıklıkla cevaplandırmak, küçülmenin nedenlerini . Yapı, istihdam ve çalışan sayısı açısından küçülürken finansal olarak büyüyen örgütlere ulaşmak hedeflenmektedir açıklamak, işten çıkarılmaya yönelik hangi kriterlerin uygulandığına dair bilgilendirme yaparak bu süreçte yöneticilerin sakin, tüm çalışanları destekleyen ve motive eden bir tavır izlemesi önem arz etmektedir. Bu anlamda yöneticinin vereceği karar ve İK uygulayıcıların küçülme sürecini şeffaf bir şekilde yönetmesi önemlidir. İşte kalanların desteklenmesi ve üretkenliklerini koruyabilmeleri için örgüt içerisinde eğitim ve destek programları düzenlenerek bir yapı oluşturulmalıdır. Çünkü küçülme iyi bir şekilde yönetilirse üretkenliğin ve iletişimin artmasına, hızlı karar vermeye, maliyeti azaltmaya, daha az bürokrasiye ve daha fazla inisiyatif almaya olanak sağlar (Heenan, 1989).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile küçülme sürecinde benimsenen İK uygulamaları ile yönetici algıları arasındaki ilişkiyi ve küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmak istenmiştir. Bu anlamda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

AS1. Küçülme sürecinde benimsenen İK uygulamaları nelerdir?

AS2. Küçülme sürecinde uygulanan İK politikaları ve yöneticilerin algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

AS3. Küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkileri nelerdir?

3.2. Araştırma Deseni

Bu araştırmada tercih edilen araştırma deseni Olgubilimdir. Araştırmada yöneticilerin küçülme sürecinde uygulanan İK politikaları ve stratejilerine yönelik algılarını ve yaşanan olumsuz durumlara karşı yükledikleri anlamları ortaya çıkarma amaçlanmıştır.

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren sağlık sektöründeki PCR testi yapan sağlık firmalardır. Araştırmanın örnekleme ise bu firmalarda çalışan toplam 17 yöneticidir. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

3.5. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama tekniği mülakattır. Mülakatın birinci kısmında katılımcıların demografik bilgileri yer almıştır. İkinci kısımda örgütsel küçülme ve İK sürecinde benimsenen politika ve stratejilerle ilgili sorular yer almaktadır.

3.6. Veri Analizi Tekniği

Araştırmada QDA Miner programı kullanılmıştır. Veriler İçerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde veriler ilk olarak kodlanmış, temalar oluşturulmuş daha sonra verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenip, bulguların yorumlanması olarak aşamalandırılmıştır.

3.7. Güvenirlilik ve Geçerlilik

Araştırma konuya hâkim uzmanlar tarafından incelenmiş ve görüşleri doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Mülakat soruları uzmanlar tarafından incelenmiş ve teyit edilmiştir. Araştırma iç ve dış geçerlilik bakımından değerlendirilmiştir. Araştırmanın iç ve dış geçerliliğin değerlendirilmesinde ilk olarak araştırmada oluşturulan kod ve temaların belirlenmesi aşamasından önce yazın taraması yapılmış ve mülakat soruları bu yönde oluşturulmuştur. Araştırmada oluşturulan kod ve temalar yazındaki kilit sözcükler olduğundan araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Katılımcıların mülakatlara verdiği cevaplar oluşturulan kod ve temalarla tutarlı olduğu için araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği bakımından uygun olduğu düşünölmektedir. Araştırma sonuçları tekrardan uzman görüşlerine e-posta yöntemiyle gönderilmiş ve tutarlılığı teyit edilerek uygun görölmüştür.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bilgiler

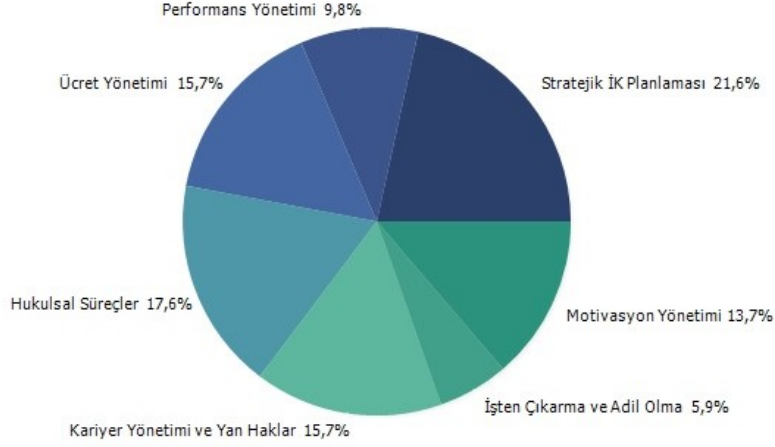
Katılımcıların yaş, eğitim ve iş tecrübesiyle ilgili demografik bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılım aralıkları, 42-47 (%52,9), 48 ve üzeri (% 23,5), 30-35 (%11,8) ve 36-41 (%11,8), olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre katılımcıların yaş aralıklarından en çok dağılımı alan kodlar 42 ve üzeri (% 52,9) , 30-35 (% 11,8) ve 36-41 (% 11,8) yaş aralıklarıdır. Katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili en çok dağılımı alan kodlar lisans (%82,4) ve yüksek lisans (%17,6) tır. Katılımcıların iş tecrübesiyle ilgili yıl dağılımları 0-3 (%5,9), 8-11 (%5,9), 12 ve üzeri (%88,2) olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma sonucuna göre en çok dağılımı alan iş tecrübesi yılları 12 ve üzeri (%88,2) daha sonra 8-11 (%5,9) ve 0-3 (%5,9)'tür.

4.2. Küçölme Sürecinde İK Politikaları

Küçölme sürecinde benimsenen İK politikaları dağılımlarını gösteren kodlar aşağıdaki Şekil1'de yer almaktadır. Araştırma sonucuna göre en çok dağılımı alan kodlar %21,6'lık bir dilimle stratejik İK planlaması, %17,6 hukuksal süreçler, %15,7 kariyer yönetimi ve yan haklar, %15,7 ücret yönetimi,

%13,7 motivasyon yönetimi, %9,8 performans yönetimi ve %5,9 işten çıkarma ve adil olma yer almaktadır.

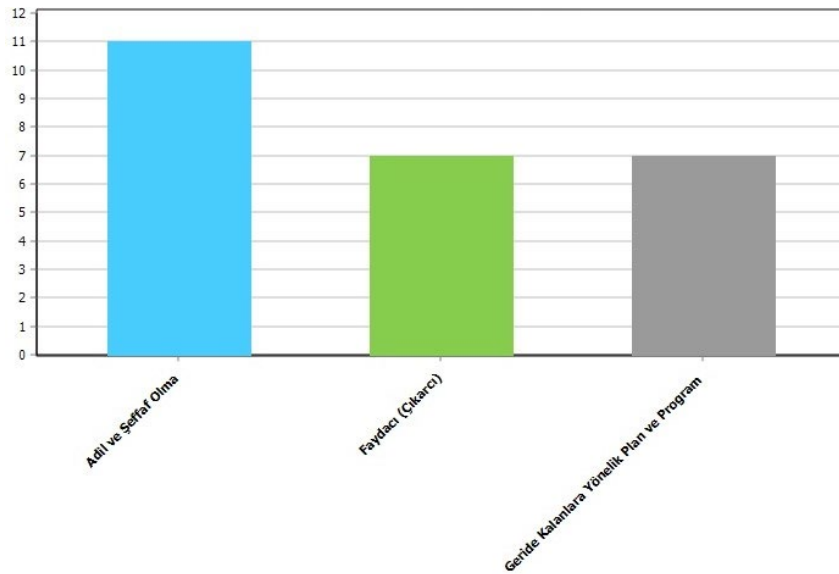
Şekil1: Küçülme Sürecinde İK Politikaları



4.3.Küçülme Süreci ve Yönetici Algıları

Küçülme süreci ve yönetici algıları dağılımlarını gösteren kodlar aşağıdaki Şekil 2’de yer almaktadır. Araştırma sonucuna göre en çok dağılımı alan kodlar önce adil ve şeffaf olma yer alırken sonra geride kalanlara yönelik plan ve program ve faydacı (çıkarcı) olduğu görünmektedir.

Şekil 2: Küçülme Süreci ve Yönetici Algıları



4.4. Küçülmenin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri

Küçülmenin Yöneticiler Üzerindeki Etkilerinin dağılımlarını gösteren kodlar aşağıdaki Şekil3'te yer almaktadır. Araştırma sonucuna göre en çok dağılımı alan kod %33,4'lük bir dilimle örgütsel bağlılığın ve güvenin azalması görülürken daha sonra %33,3'lük bir dilimle motivasyon sorunu ve %30,3 psikolojik iş baskısı yer almaktadır.

Şekil 3: Küçülmenin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri



5. Sonuç

Araştırmanın sonucuna göre küçülme sürecinde en çok benimsenen stratejik İK uygulamalarından stratejik İK planlaması, hukuksal süreçler, kariyer yönetimi, yan haklar, ücret yönetimi, motivasyon yönetimi, performans yönetimi, işten çıkarma ve adil olma yer almaktadır. Bu anlamda örgütsel küçülme sürecinde İK uygulamalarının önemli amaçlarının örgütü değişime ve rekabet koşullarına ayak uydurabilen esnek bir yapıya dönüştürme olduğu göz önüne alındığında stratejik İK planlaması örgütün başarısını etkilemektedir. Bu anlamda yapılacak en iyi planlama örgütün iç ve dış etmenlerinin olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya konulması ve bu yönde bir planlama olmasının fayda sağlayacağı düşünülebilir. Örgütün içindeki ve dışındaki kaynaklar, işgücü, performans, ücret politikaları ve hukuksal süreçler önemli olduğu gibi örgütün başarısını etkileyebilecek psikolojik faktörler de önemlidir. Bu anlamda çalışanların motivasyonu, kariyer yönetim planlaması ve elde edeceği haklar başarılı bir küçülme sürecinde önemli olan adımlardır. Araştırma sonucu bu yönde küçülme sürecinde benimsene İK uygulamalarının bu yönde olduğunu destekleyici niteliktedir.

Araştırmanın bir başka bulgusu küçülme sürecinde benimsenen İK politikaları ve yönetici algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgudur. Bu anlamda çıkan bulgular adil ve şeffaf olma, faydacı (çıkarıcı) olma ve geride kalanlara yönelik plan ve programın önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin kriz ve durgunluk dönemlerinde verdikleri kararlar örgütün başarısını etkilemektedir. Bu anlamda verilen kararlar örgütün küçülme stratejisi benimsemesiyle başlamaktadır. Yöneticilerin uyguladığı

bu strateji ve politikalar uzun vadeli olabilir. Örgütsel küçülme kararında ve sonrasında çalışanlar yöneticilere karşı güven problemi, işten çıkarılma korkusu, stres, öfke gibi duygu durumları yaşayabilmektedir. Bu anlamda çıkan sonuçlar yöneticilerin hem örgüt için faydacı hem de küçülme sürecinde adil ve şeffaf olma gayreti içinde olduğunu destekleyici niteliktedir. Yöneticilerin verdikleri kararların örgütün hedef ve amaçlarıyla uyuşması ve aynı zamanda adil bir hukuksal süreçlerin yönetilmesi başarılı bir küçülme süreci için önemlidir. Bu anlamda işten çıkarılması karar verilen çalışanlar için adil ve şeffaf bir hukuksal süreç yönetirken geriye kalan çalışanların güveni ve motivasyonu için uygun bir plan ve program yapılması gerektiği düşünülebilir. Etkin karar veren yöneticiler küçülmenin gerekliliğini iyi bir şekilde ortaya koyabilen yöneticilerdir (Öndeş, Kaygın ve Kaygın, 2011).

Araştırmanın bir başka bulgusu küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkileri yönündeki bulgulardır. Bu anlamda örgütsel bağlılığın ve güvenin azalması, motivasyon sorunu ve psikolojik iş baskısı küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkilerini göstermektedir. Bu anlamda küçülme sürecinde yöneticilerin yanlış uygulamalar ve kararlar verdikleri düşüncesi, küçülme sonucu zedelene güvenleri ve örgütsel bağlılığın azalması gibi etkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yöneticilerin kaygılarının artması onların motivasyonunu da etkileyebilmektedir. Bu yönde vereceği kararların psikolojik iş yükü ve yanlış uygulamalar yaptıklarını düşünmeleri araştırma sonuçlarını destekleyici niteliktedir (Gemlik, Güngör ve Taşdemir, 2011).

Bu araştırma ile araştırmanın hedef aldığı konu ve ilişkiler yazında kuramsal bir altyapı oluştursa da problem alanı ve kullanılan yöntemin nitel olması bakımından ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda uygulayıcılara küçülme sürecinde İK süreçlerinin iyileştirilmesi, yöneticilerin algılarının geliştirilmesi ve benimsenecek uygulamalar bakımından yol göstereceğine inanılmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalar örgütsel küçülmeyi özel ve kamu sektörü ayırımı yaparak yöneticiler ve İK uygulayıcıları açısından değerlendirilebilir. Araştırmada örneklem sayısı genellenebilirlik açısından bir kısıt olarak düşünülebilir. Ancak bu kısıtın gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutabileceği düşünülebilir.

Kaynakça

- Appelbaum, S. H., Everard, A. ve Hung, L. T. (1999). Strategic downsizing: Critical success factors. *Management Decision*.
- Gandolfi, F. (2014). Why do firms downsize? Theoretical underpinnings. *Journal of Management Research*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-14

- Gemlik, N., Güngör ve Taşdemir, M. (2011). Örgütsel küçülme yaşayan bireylerin statüleri ile işten çıkarılma korkuları arasındaki ilişkinin analizine tıbbi cihaz üreten işletmeler üzerine uygulama. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 43-62.
- Farrell, M. A., ve Mavondo, F. (2005). The effect of downsizing-redesign strategies on business performance: Evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 98-116.
- Heenan, D. A. (1989). The Downside of Downsizing. *The Journal of Business Strategy*, 18-23.
- Hobfoll, S. E. (2001), "The Influence of Culture, Community, and the Nested Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory" *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-421.
- Kozlowski S. W. j., Chao G. T., Smith E. M., Hedlund J. (1993). 'Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications'. *International review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 263-332.
- Mirabal, N., DeYoung, R. (2005). Downsizing as a Strategic Intervention, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 6(1): 39-45.
- Muñoz-Bullón, F., ve Sánchez-Bueno, M. J. (2013). Institutional determinants of downsizing. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 111-128.
- Öndeş, T., Kaygın, E., ve Kaygın, C. Y. (2011). Örgütsel küçülmeye stratejik bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Tsai, C. F., ve Yen, Y. F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367-384.
- Vollmann, T., ve Brazas, M. (1993). Downsizing. *European Management Journal*, 11(1), 18-29.
- Wang, D. M. (2009). A Comparative Study of Downsizing Strategies applied in the Reforms of China's State-owned Enterprises. *Canadian Social Science*, 2(2), 34-38.

İLHAM VEREN MOTİVASYON EXTRA ÇABA VE UZAKTAN ÇALIŞMA ADAPTASYONU

Dr. Öğretim Üyesi Esra ZEYNEL

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, esrazeynel@isparta.edu.tr

Özet

Toplumsal, politik, ekonomik ve teknolojik değişimler sonucunda çalışma sistemlerinde ve çalışma ortamlarında bir takım değişimler oluşmaktadır. Özellikle, Covid-19 Pandemisi ile hızlı ve zorunlu biçimde örgütlerin gündemine girmiş olan ve çalışanlar için yeni bir adaptasyon süreci olan uzaktan çalışmanın etkili bir şekilde nasıl yönetileceği yeni bir soru olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte çalışanlara ilham veren ve değişim karşısında daha fazla çaba göstermelerini sağlayan liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Bu araştırmanın amacı ilham veren motivasyon liderlik özelliği ile liderlik çıktılarından ekstra çaba ve uzaktan çalışma adaptasyonu ilişkisini incelemektir. Araştırma verileri bankacılık sektöründe çalışmakta olan kişilerden kolayda örnekleme yöntemine göre anket aracılığı ile elde edilmiştir. İlham Veren Motivasyon liderlik davranışı algısını ve Ekstra Çaba liderlik algısını ölçmek için Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği”nin (MLQ-5X-raters) değerlendirici formu kullanılmıştır. Uzaktan Çalışma Adaptasyonu Ölçeği bu çalışmada tasarlanmış ve ilk kez bu çalışmada test edilmiştir. SmartPLS 4 programı ile faktör yapısı analizi ve yol analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre ilham veren motivasyon, ekstra çabayı anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Ancak ekstra çaba liderliği ile uzaktan çalışma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle uzaktan çalışma adaptasyonunun farklı bir örneklem ve farklı bir liderlik tarzı ile veya farklı öncüllerle test edilip değerlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, İlham Veren Motivasyon, Ekstra Çaba, Uzaktan Çalışma Adaptasyonu, Liderlik Çıktıları*

1. Giriş

Çalışanlarına ilham veren dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel tutumlar üzerinde olumlu etkisinin olduğu bilinmektedir. Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen kurama göre dönüştürücü liderlik olumlu liderlik çıktıları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada yer alan ilham veren motivasyon dönüştürücü liderlik alt ölçeklerinden biridir. Bu tarz davranış benimseyen liderler çalışmaları ile coşkulu konuşmalar yapar, gelecek için çekici bir vizyon ortaya koyar, hedeflere ulaşılacağını ifade eder. Bu özellik çalışanların herhangi bir hedefe daha rahat adapte olmasını, hedef için mücadele etmesindeki azmi artıracaktır. Dolayısı ile çalışanların daha fazla çaba

sarfetmesini sağlayan liderlik çıktısını da olumlu etkileyecektir. Diğer taraftan uzaktan çalışma pek çok örgüt çalışanı için yeni bir durumdu. Üstelik zorunluydu. Ayrıca hızla adapte olunması gereken bir süreçti. Bu çalışma sistemleri halen bazı bankalarda hibrid biçimde sürdürülmektedir. Ancak Covid-19 Pandemisi ile gelen uzaktan çalışma sistemi zorunlu ve karmaşık bir süreçti.

Bu dönemde çalışanlar hızla uzaktan çalışma sistemlerinin getirdiği değişimlere adapte olmak durumunda kaldılar. Bu süreçte çalışanların örgüt liderleri ile ilişkileri de önemli bir hale geldi. Bazı örgütlerdeki liderler çalışanlarının bu sürece daha iyi adapte olmasını sağlarken, bazı liderler sorunlara çözüm getiremediler. Dolayısı ile çalışanların liderlik davranışının çıktılarına ilişkin algısının da uzaktan çalışma adaptasyonuna etki edebileceği düşünülmüştür. Bu amaçla araştırma modeli oluşturularak test edilmiştir. Uzaktan çalışma kavramı örgütsel süreçlerin gündemine daha fazla gelmiştir. Bundan sonraki süreçlerde de çalışma sistemleri hakkında değişimler öngörülmektedir. Bu bağlamda, uzaktan çalışma örgütsel davranışın önemli araştırma konuları arasına girecektir. Bu araştırma ile örgütsel davranış yazınına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu araştırmada dönüştürücü liderlik ve liderlik çıktıları ile uzaktan çalışma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmaması, uzaktan çalışmayı hangi değişkenlerin etkileyebileceği konusunda düşünmeye ve araştırmaya yönlendirmektedir. Henüz yeni sayılan bu dönemde ilk testler alanyazına bu anlamda bulgular kazandırmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderlerin İlham Veren Motivasyon Davranışı ve Ekstra Çabayı Artıran Liderlik Çıktısı

Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları etkileyebilme bilgisi ve kişilik özelliklerinin toplamıdır” (Tabak ve Sığırı, 2017:374). Buna göre, liderler ile örgüt çalışanları arasında bir ilişki ve etkileşim süreci söz konusudur (Tabak ve Sığırı, 2017). Çalışanların lidere ve bu etkileşime ilişkin algısı örgütsel tutumlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, etkili liderlik nedir sorusuna cevap arayan araştırmalar önem kazanmıştır. Bu sorulara en iyi cevaplardan biri, liderlik konusunda, astlarına ilham verme ve onların motivasyonunu yükseltme üzerine odaklanmak olmuştur. İlham veren motivasyon bir dönüştürücü liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderlik “liderlerin ve astların birbirlerine daha yüksek bir moral ve motivasyon seviyesine ilerlemelerine yardım eden” bir süreçtir (Burns, 1978). Bu konuda önemli çalışmalar yapan Bass, 1990 yılındaki çalışmasında, dönüştürücü liderliğin nasıl oraya çıktığını açıklamıştır. Buna göre, grubun amaç ve misyonunun çalışanlar tarafından anlaşılması ve çalışanların grubun iyiliği için bireysel çıkarların ötesine geçmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışının önemli bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri ile oldukça iyi bir kuramdır. Dönüştürücü liderler astlar için karizmatik olarak algılanır, onlara ilham veren motivasyon sağlar; ya da her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya ve entelektüel onları uyarmaya zaman ayırır (Bass, 1990:21). Dolayısıyla

dönüştürücü liderlik çalışanların örgüte olan katkıları konusunda farkındalık uyandırarak, onları daha etkin çalışmalarını konusunda teşvik eden bir liderlik türüdür. Dönüştürücü liderliği oluşturan İlham veren motivasyon özelliğine göre, lider, yüksek düzeydeki beklentilerini ifade eder ve anlaşılmasını sağlar, gösterilen çabayı artırmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder. Gelecek için sahip olduğu vizyonu heyecanla dile getirir ve hedeflere ulaşma konusundaki güvenini ifade eder (Bass, 1990: 22). Liderlerin işe ilişkin faaliyetlerde çalışanlara meydan okuma konusunda ilham vermesi etkili bir liderlik özelliğidir (Avolio,1999).

Dönüştürücü liderlerin etkili olabilmesi, örgüt için vizyon geliştirmesi ve çalışanların bu vizyonun gerçekleşmesi sürecine dahil olmalarını sağlamasıdır. Burada esas konu, çalışanların bu vizyonun gerçekleşmesi için sürece dahil olmalarının nasıl sağlanacağıdır. Dönüştürücü liderler örgüt için belirlediği vizyonu ve örgütte olması istenilen son durumu ayrıntılı olarak açıklayarak kullandığı yöntemlerle önemli farklılıklar sağlar. Örgütte gelecekte neyin başarılması gerektiği konusundaki açıklık ve ilham veren davranış, çalışanların motivasyon ve performanslarının artmasında önemli bir role sahip olabilir (Latham ve Yukl, 1975; Locke ve Latham, 2002). Dönüştürücü liderler vizyonlarını çalışanlarla paylaşarak, bir vizyonun farkındalığı oluştururlar. Bu durumda çalışanlar arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşılmasına nasıl katkıda bulunması gerektiği hakkında düşünmeye başlar ve harekete geçerler. Dönüştürücü liderler bu amaçla çalışanlarda sürekli bir coşku üretir ve işbirliğini teşvik ederler. Buradaki süreç, çalışanların örgüt vizyonuna neden katkıda bulunduğunu anlaması ve görevleri konusundaki algılarının güçlenmesi ile gerçekleşir. Dönüştürücü liderler, hem kısa hem de uzun vadede ilgili faaliyetleri sürdürmeleri için enerji ve ilham vermeyi önemserler (Bass ve Avolio, 1993; Avolio, 1999; Anderson vd., 2017). Söz konusu teorik çerçeveye göre H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1 : İlham veren motivasyon çalışanların ekstra çaba göstermesini sağlayan liderlik algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.2. Uzaktan Çalışma Adaptasyonu

Teknolojideki değişim yeni değildir, 18. yy.'ın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan gelişmeleri tanımlayan (sanayi devrimi) Endüstri 1.0'dan içinde bulunduğumuz dönemi de kapsayan Endüstri 4.0'a uzanan süreçte ortaya çıkan teknolojik gelişmeler endüstri, işletmecilik ve yönetim alanlarında yenilikleri beraberinde getirmiştir. Endüstri 4.0 ile ifade edilen dijital ve robotik çağ ise büyük bir dönüşüme yol açmaktadır. Dolayısıyla çalışma sistemlerini değiştirmektedir. Bu açıdan örgütlerin en değerli kaynağı olan çalışanlarına ilişkin uygulamaları da değiştirmeye başlamıştır (Richert vd., 2016).

Uzun yıllardır süregelen dijitalleşme süreci, 2020 yılı Mart ayı ile başlayan ve halen etkileri devam eden pandemi ile birlikte daha da etkili hale gelmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden biri

pandeminin getirdiği zorunlu dönüşümdür. Covid-19 salgının hızla ilerlemesi nedeniyle, pek çok ülkede devlet yönetimleri gerekli önlemler alarak halkın korunabilmesini sağlamayı amaçlamıştır. Alınan önlemler işletmeler, kurum ve kuruluşlar tarafından örgütsel yapılarına göre uygulanmıştır. Bireylerin izolasyonunun sağlanması amacıyla, uzaktan çalışma uygulamaları artmıştır. Hemen hemen tüm örgütler dijital ve uzaktan çalışma sistemlerini kullanmışlardır. Bu sistemlerin gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Dolayısıyla ile bu dönüşüm ve uyum süreci içinde örgütsel hazırlıklarla birlikte, çalışanların adaptasyonu, gelişimi, eğitimi, motivasyonu, performansının ve örgütsel etkinliğin artırılması daha da önemli örgütsel kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde örgüt çalışanlar için ani ve hızlı bir biçimde bir uzaktan çalışma yöntemi olan evden çalışma sistemi uygulanmıştır. Söz konusu değişimde örgüt çalışanlarının değişimlere ve örgütteki yeni uygulamalara olan adaptasyonu oldukça önemlidir. Bu süreçler, etkili liderlik davranışları gerektirmektedir. Örneğin, çalışanları bilgilendirme, kurum içi iletişim ağının etkili işlemesini sağlama, yeni çalışma yöntemlerinde destek verme, çalışanları süreçlere uyarlanması açısından motive etme, böyle zor süreçleri başarıya dönüştürmek üzere ilham verme gibi liderlik özellikleri önem kazanmıştır. Bu değişim çalışanların daha fazla çaba göstermesini de gerektirmektedir. Dolayısıyla ile çalışanların, hedeflerin başarılması ve örgüte sağladıkları katkının artması için ekstra çaba göstermesini sağlayan liderlik çıktıları bu durumda önem kazanmaktadır. Bu düşünceyle H2 hipotezi oluşturulmuştur.

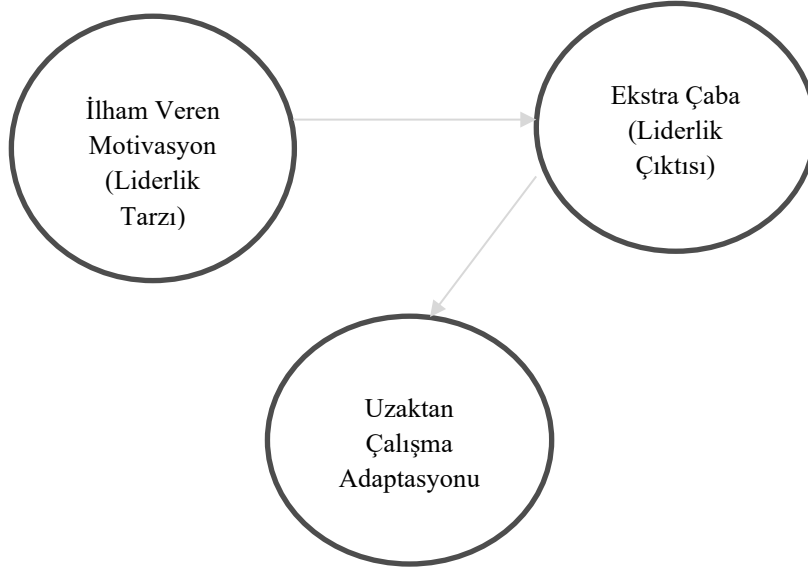
H2 : Ekstra çaba liderlik çıktısı algısı uzaktan çalışma adaptasyonunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nicel araştırma yöntemine dayalıdır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın ilişki analizlerini ifade eden model testi için, yapısal model analizi gerçekleştirilmiştir. Uzaktan çalışma adaptasyonu ölçeğinin ilk kez faktör çalışmasının yapılması nedeniyle ve araştırmada yapısal model test edildiği için SmartPLS 4 programı kullanılmıştır. Uzaktan çalışma adaptasyonu ölçeğini oluşturmak için önce yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmış ve devam eden süreçte anket metodu kullanılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Şekil 1 : Araştırma Modeli



3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma verileri Ankara ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışmakta olan 249 kişiden kolayda örnekleme yöntemi ve anket aracılığı ile elde edilmiştir. Çalışanlar yönetici pozisyonunda bulunmayan kişilerden oluşmaktadır. Anketler yüzyüze ve online olarak gerçekleştirilmiştir.

3.3. Ölçüm Araçları

Anket üç ölçek ve demografik bölüm olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İlham Veren Motivasyon liderlik davranışı algısını ve Extra Çaba Liderlik Algısını ölçmek için Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği”nin (MLQ-5X-raters) değerlendirici formu kullanılmıştır. Bu formda yer alan ölçeklerin her biri bir ölçektir. Uzaktan Çalışma Adaptasyonu Ölçeği bu araştırmada tasarlanmış ve ilk kez bu araştırmada test edilmiştir. Uzaktan çalışma ölçeği için önce yarı yapılandırılmış görüşme metodu ile 30 kişiden oluşan banka çalışanları ile pandemi süreci ve devam eden ilk dönemde uzaktan çalışma sistemlerinde nelerle karşılaştıklarına ilişkin süreç deneyimleri sorulmuştur. Elde edilen verilerle oluşan maddeler kapalı uçlu sorulara dönüştürülerek ankete çevrilmiştir. Anket katılımcılara yapılmaya başlanılarak ilk 30 kişide test edilmiştir. Bu arada maddelere ilişkin görüşleri sorulmuştur. Belirtilen görüşler değerlendirilerek son haline getirilmiştir. Bu haliyle 255 kişiden dönüş alınmıştır. Verilerin kontrolü sonucu, aykırı veri gözlenmemiştir. Eksik verilere sahip veriler analizden çıkarılmamıştır. Eksik veriyi baz alan analiz

yöntemleri uygulanmıştır. Uzaktan çalışmayı deneyimlemeyen, tamamen ofisten çalıştığını belirten 6 kişi analize dahil edilmemiştir. Böylelikle 249 veri analize uygun bulunmuştur.

4. Bulgular

4.1. Betimleyici Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim ve statü bilgileri ile pandemi süresince ne şekilde çalıştıklarına ilişkin veriler aşağıdaki gibidir (Tablo 1). Eksik veriler ve aykırı veriler kontrol edildikten sonra 255 veriyi yanıtlayan 6 kişi pandemide tamamen ofisten çalıştığını belirttiğinden analizlere dahil edilmemiştir, 249 veri analizlere uygun bulunmuştur. Tablo 1’de verilerin son hali gösterilmektedir.

Tablo 1: Betimleyici İstatistik Bulguları

Cinsiyet	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Erkek	132	53.0	53.0	53.0
Kadın	117	47.0	47.0	100.0
Toplam	249	100.0	100.0	
Yaş				
18-24	11	4.4	4.4	4.4
25-29	91	36.5	36.5	41.0
30-34	87	34.9	34.9	75.9
35-39	45	18.1	18.1	94.0
40-44	9	3.6	3.6	97.6
45-49	6	2.4	2.4	100.0
Toplam	249	100.0	100.0	
Eğitim				
Önlisans	4	1.6	1.6	1.6
Üniversite	211	84.7	84.7	86.3
Yüksek lisans	34	13.7	13.7	100.0
Toplam	249	100.0	100.0	
Statü/Pozisyon				
Gişe görevlisi	83	33.3	33.3	33.3
Müşteri temsilcisi	119	47.8	47.8	81.1
Satış danışmanı	33	13.3	13.3	94.4
Servis yetkilisi ve uzmanı	4	1.6	1.6	96.0
Banka müfettişi	3	1.2	1.2	97.2
Banka müfettiş yardımcısı	1	.4	.4	97.6
Mali kontrol ve planlama uzmanı	5	2.0	2.0	99.6
Bilgi teknolojileri	1	.4	.4	100.0
Toplam	249	100.0	100.0	
Pandemi Sürecinde Çalışma Şekli				
Belirli sürelerle evden dönüşümlü çalıştım.	226	90.8	90.8	93.2
Tamamen evden çalıştım.	23	9.2	9.2	100.0
Toplam	249	100.0	100.0	

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde ilk olarak ilham veren motivasyon ölçeğinin faktör analizi ve ekstra çaba ölçeğinin faktör analizi ile birlikte ilham veren motivasyondan (IVM) ekstra çaba (EÇ) liderlik çıktısına giden yol analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin ve güçlü bir korelasyonun olduğunu göstermektedir. Ayrıca ilham veren motivasyonu sağlayan liderlik davranışının çalışanların ekstra çaba göstermesini sağlayan liderlik çıktısını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre ilham veren motivasyon, ekstra çabayı anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Daha sonra modele uzaktan çalışma adaptasyonu (UZ) değişkeni dahil edilmiştir. Böylelikle, uzaktan çalışma adaptasyonu faktör analizi ve ekstra çaba liderlik çıktısından (EÇ) uzaktan çalışma adaptasyonuna (UZ) bir yol daha eklenerek test edilmiştir. Buna göre, ekstra çaba liderlik çıktısı ile uzaktan çalışma adaptasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca yol katsayısı çok düşüktür. Tüm modelin (IVM, EÇ ve UZ arasında oluşturulan), model uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlarda değildir. Modelin bulguları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Faktör yükleri, ifadelerin faktör ile ne derecede ilgili olduğunu gösteren bir orandır ve %70'in üzerinde olması tercih edilir ancak açıklayıcı bir analiz yapıyor ise %40'ın üzeri kabul edilebilir (Hulland, 1999). Modelde faktör yükleri tercih edilen sınırlar içindedir. R^2 , modelin tahmin doğruluğunun bir ölçüsüdür. R^2 'yi görmenin başka bir yolu, dışsal değişkenin içsel değişken(ler) üzerindeki birleşik etkisini temsil etmesidir. Bu etki, 0 ile 1 arasında değişir ve 1 tam tahmin doğruluğunu temsil eder. R^2 genel olarak, sırasıyla 0.75, 0.50, 0.25 değerleri ile kabul edilebilir ve önemli, orta veya zayıf tahmin doğruluğu düzeylerini tanımlar (Hair vd., 2011; Henseler vd., 2009). Araştırmanın bulgularına göre ilham veren motivasyonun, ekstra çabayı açıklama gücü iyi ancak, ekstra çabanın uzaktan çalışmayı açıklama gücü kabul edilebilir sınırdadır.

Tablo 2: İlham Veren Motivasyon Extra Çaba ve Uzaktan Çalışma Adaptasyonu Üzerine Model Bulguları (Yol Katsayıları, Dolaylı Etki Değeri, Faktör Yükleri, R^2)

Değişken	Yol Katsayıları
EÇ -> UZ	0,160
IVM -> EÇ	0,847
	Spesifik Dolaylı Etki
IVM -> EÇ -> UZ	0,136
	Toplam Etki
EÇ -> UZ	0,160
IVM -> EÇ	0,847
IVM -> UZ	0,136
EÇ -> UZ	
	Faktör Yükleri
DL14ilhamverenmotivasyon <- IVM	0,789
DL20ilhamverenmotivasyon <- IVM	0,868
DL4ilhamverenmotivasyon <- IVM	0,803

DL6ilhamverenmotivasyon <- IVM	0,868
LC3extraçaba <- EÇ	0,908
LC6extraçaba <- EÇ	0,908
LC8extraçaba <- EÇ	0,914
P10 <- UZ	0,775
P11 <- UZ	0,740
P15 <- UZ	0,769
P16 <- UZ	0,747
P17 <- UZ	0,786
P3 <- UZ	0,742
P5 <- UZ	0,784
P6 <- UZ	0,701
P7 <- UZ	0,803
P8 <- UZ	0,792
P9 <- UZ	0,807

			Korelasyon	
		EÇ	IVM	UZ
EÇ		1,000	0,847	0,160
IVM		0,847	1,000	0,172
UZ		0,160	0,172	1,000
		R ²	Düz.R ²	
EÇ		0,717	0,716	
UZ		0,026	0,022	

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistik ve P Değeri

	Ort.	Med.	Min	Max	St.H	K	S	N	Cramer-von Mises test	Cramer-von Mises p değeri
EÇ	0,000	-0,294	-5,000	1,380	1,000	11,358	-2,348	249,000	3,460	0,000
IVM	0,000	0,001	-4,953	1,434	1,000	10,580	-2,117	249,000	1,733	0,000
UZ	0,000	0,206	-4,576	1,000	1,000	2,653	-1,360	249,000	1,023	0,000

Tablo 4: F Değeri

	EÇ	IVM	UZ
EÇ			0,026
IVM	2,536		
UZ			

Cronbach alfa değeri, ölçüm modelinin içsel tutarlılığını göstermektedir ve elde edilen katsayının %50'nin üzerinde olması durumunda ölçeğin içsel tutarlılığının yeterli seviyede olduğu kabul edilir. Rho_a katsayısı, veri tutarlılığını gösteren katsayıdır. %70'in üzerinde olması faktör öğelerinin güvenilir olduğunu gösterir. Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability), model güvenilirliğini ifade eden diğer katsayıdır ve %70'in üzerinde olması istenilir. Yakınsama geçerliliği için modelin AVE

(Average Variance Extracted) değerleri kontrol edilmelidir. Bu değerlerin %50'nin üzerinde olması modelin yakınsama geçerliliğini sağladığı anlamına gelir (Nunnally, J. C., 1978; Bagozzi ve Yi, 1988; Hulland, 1999; Cohen, 2013; Dijkstra ve Henseler, 2015; Alarcón vd., 2015; Ringle vd., 2017; Wong, 2019). Modelin güvenilirliği yüksektir ve bileşim geçerlilikleri sağlanmıştır (Tablo 5).

Tablo 5: Güvenirlik ve Yakınsama Geçerliliği Değerleri

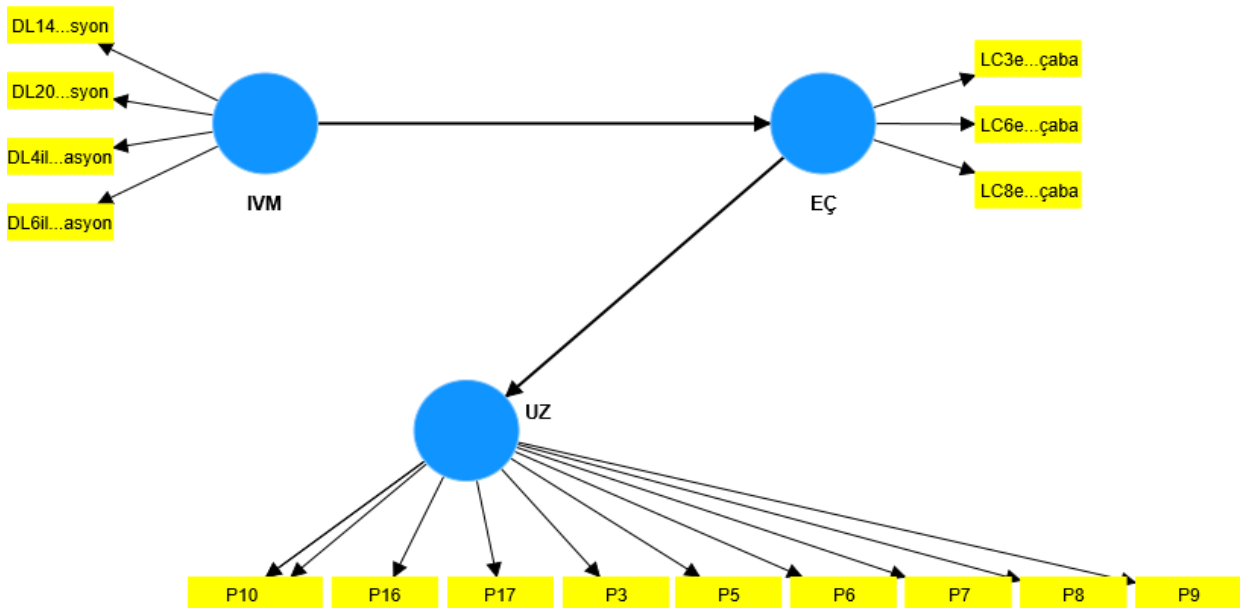
	Cronbach alfa	Bileşik Güvenirlik (rho a)	Bileşik Güvenirlik (rho c)	Ortalama Varyans Değeri (AVE)
EÇ	0,897	0,897	0,935	0,829
IVM	0,852	0,861	0,900	0,693
UZ	0,938	1,008	0,941	0,591

Ayrışma Geçerliliği (Discriminant validity) Bir değişkenin kendi ile karşılaştırılması durumunda elde edilir, bir değişkenin ayrışma geçerliliği değeri bulunduğu tablodaki tüm sütun ve satır değerlerinden büyük olmalıdır (Fornell and Larcker, 1981). Modelde faktörlerin ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Ölçeklerin Ayrışma Geçerliliği Değerleri

Fornell-Larcker Kriteri			
	EÇ	IVM	UZ
EÇ	0,910		
IVM	0,847	0,833	
UZ	0,160	0,172	0,768

Şekil 3: İlham Veren Motivasyon Ekstra Çaba ve Uzaktan Çalışma Adaptasyonu Yol Diagramı



SRMR değeri için 0.08'in altındaki değerler iyi uyum değerleri olarak tanımlanırken SRMR değerinin 0 olması mükemmel uyumu gösterir. NFI, 0.90'dan yüksek olması modelin iyi uyumlu bir model olduğunu gösterir (Hu ve Bentler, 1999). Çoklu bağlantı probleminin varlığı hakkında bilgi veren bir katsayıdır. Hair vd. (2011) 5'in üzerindeki VIF değerleri için çoklu bağlantı problemi olduğunu düşünmek gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 7: Model Uyum İyiliği Değerleri

	S. Model	E. Model
SRMR	0,081	0,079
d_ ULS	1,109	1,056
d_ G	0,585	0,585
Chi-square	734,815	735,051
NFI	0,792	0,792

Tablo 8: VIF Değerleri

Değişken	
DL14ilhamverenmotivasyon	1,699
DL20ilhamverenmotivasyon	2,145
DL4ilhamverenmotivasyon	1,880
DL6ilhamverenmotivasyon	2,343
LC3extraçaba	2,684
LC6extraçaba	2,678
LC8extraçaba	2,834
P10	2,953
P11	2,811
P15	3,500
P16	3,577
P17	2,805
P3	1,658
P5	2,288
P6	2,960
P7	4,049
P8	4,144
P9	4,519

5. Sonuç ve Tartışma

Dijitalleşmenin getirdiği değişim ve dönüşüm süreci örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etkilerden biri de çalışma sistemlerinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 2020 yılı mart ayı itibari ile Covid-19 küresel salgını nedeniyle uzaktan çalışma sistemleri hızlı ve zorunlu olarak örgütlerin gündemine girmiştir. Bu süreçte örgüt çalışanlarının ortaya çıkan değişime ve örgütteki yeni uygulamalara ve uzaktan çalışmaya adapte olabilmesi önem kazanmıştır. Ortaya çıkan bu değişimin en etkili şekilde yönetilmesi liderlik davranışlarına da bağlıdır. Yeni çalışma yöntemlerinde çalışanlara destek

vermek, onları motive etmek, zor süreçleri başarıya dönüştürmek üzere ilham verme gibi liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Dolayısı ile çalışanların zorluklar karşısında ve değişim karşısında daha fazla çaba göstermesi önemli bir çıktı olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüt yararına daha fazla çaba göstermesini sağlayan liderlik çıktıları da önem kazanmaktadır. Bu araştırma örgüt çalışanlarının uzaktan çalışmaya olan adaptasyonunun sağlanmasında liderlik çıktılarının etkisini görmek üzerine kurgulanmış ve bu yönde bir model oluşturmuştur. Ayrıca ilham veren motivasyon liderliğinin ekstra çabayı sağlayan liderlik sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu açıdan çalışmanın modeli ilham veren motivasyon, ekstra çaba sağlayan liderlik çıktısı ve uzaktan çalışma adaptasyonu üzerine oluşturulmuştur. Dönüştürücü liderlerin bu amaçla kullandığı yollardan biri çalışanlarda sürekli bir coşku üretebilmek ve işbirliğini teşvik edebilmektir.

Araştırmanın bulguları, ilham veren motivasyonun ekstra çabayı sağlayan liderlik çıktısını olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. İki değişken arasında kurulan yol analizinin katsayısı yüksektir ve model anlamlıdır. Ancak modele uzaktan çalışma adaptasyonu eklenerek analize devam edildiğinde, ekstra çabayı sağlayan liderlik çıktısından uzaktan çalışma adaptasyonuna kurulan yol analizinin yol kat sayısı oldukça düşüktür ve ayrıca iki değişken arasındaki ilişki anlamlı değildir. Ayrıca ilham veren motivasyonun uzaktan çalışma adaptasyonu üzerindeki dolaylı etkisi de düşük seviyededir. Dolayısı ile araştırmanın bulguları ilham veren liderlik tarzı ve ekstra çabayı artıran liderlik çıktıları ile uzaktan çalışma adaptasyonu üzerinde anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu sonuç ilginçtir ve üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur, öyle ki, uzaktan çalışma adaptasyonunun liderlikle çok güçlü ilişkisi olmayabileceğini veya yüz yüze liderlikle ilişkili olmayabileceğini düşündürmektedir. Dolayısı ile bu sonuç, e- liderlik olarak da sözü edilen uzaktan liderlik kavramına dikkat çekmektedir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalarda ve önümüzdeki süreçlerde uzaktan liderlik ölçeklerinin daha fazla geliştirilmesi ve üzerinde çalışılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Literatürde liderlik ve uzaktan çalışma arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar incelendiğinde farklı açılardan ele alınmış araştırmalar görülmektedir. Naktiyok (2006) e-liderlik üzerine bir çalışma yapmıştır. Işıkçı ve Tunalılar (2022) yönetici akademisyenlerin dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin; Tuna ve Türkmendağ (2021), COVID-19 pandemi döneminde çalışma motivasyonu üzerine; Düzgün (2022) kriz yönetimi ve liderlik üzerine bir araştırma yapmıştır. Güngör ve Ayar (2022) teknoloji liderliği yeterliliğini ele almıştır. Acar ve acar (2019) işletmelerde uzaktan çalışanları yönetilmesi üzerine lojistik sektörü nitel bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Sarı ve Sarı (2020) kriz zamanlarında eğitim yönetimine ilişkin bir araştırmayı COVID-19 örneği çerçevesinde gerçekleştirmiştir. Çırpan ve Yomralıoğlu (2020) etkili liderlik konusunu tartışmıştır.

Kaynakça

- Acar, P. ve Acar, A. Z. (2019). İşletmelerde uzaktan çalışanların yönetilmesi: lojistik sektöründe nitel bir alan araştırması. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(4) , 514-526 . DOI: 10.25287/ohuiibf.587701.
- Akbaş Tuna, A., ve Türkmendağ, Z. (2021). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 3246–3260. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/1212>.
- Alarcón, D., Sánchez, J. A., and De Olavide, U. (2015, October). Assessing convergent and discriminant validity in the ADHD-R IV rating scale: User-written commands for Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), and Heterotrait-Monotrait ratio of correlations (HTMT). In Spanish STATA Meeting (pp. 1-39).
- Anderson, H. J., Baur J. E, Griffith,J. A., and Buckle, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. The Leadership Quarterly, 28(1), 245-260. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.08.001.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. California: SAGE.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short). Mind Garden, Inc.www.mind.garden.com.
- Aydın Güngör, T. ve Ayar, A. (2022). Uzaktan Eğitim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterliliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. Anadolu University Journal of Education Faculty , 6 (3) , 312-340 . DOI: 10.34056/aujef.109321.
- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. Learning to share the the vision. Organizational Dynamics, 18 (3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass B.M., and Avolio B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques, M. M. Chemmers ve R. Ayman içinde Leadership theory and research: Perspectives and directions (s. 49-88), San Diego, CA: Academic Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: HarperandRow.
- Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Routledge.

- Çırpan, H., and Yomralıoğlu, D. (2020). Essential leadership qualities for high performing virtual teams. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 265-279. DOI: 10.38009/ekimad.811341.
- Dijkstra, T. K., and Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly= Management information systems quarterly*, 39(2), 297-316.
- Düzgün, S. (2022). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ile uzaktan eğitime yönelik görüşlerinin ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1243-1274 . DOI: 10.17152/gefad.1076332.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Hair, Joseph F.; Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Işıkçı, E., ve Tunalılar, T. T. (2022). Üniversitelerde organizasyonel yapıların dönüşümü sürecinde yönetici akademisyenlerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin rolü. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 5(2), 452-467. DOI: 10.33416/baybem.1126505.
- Latham, G. P., and Yukl, G. A. (1975). Assigned versus participative goal setting with educated and uneducated woods workers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 299-302. doi:10.1037/h0076753.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35- year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
- Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Richert, A., Shehadeh, M., Plumanns, L., Groß, K., Schuster, K., and Jeschke, S. (2016). Educating engineers for industry 4.0: virtual worlds and human-robot-teams. 2016 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), (s. 142- 149). Abu Dhabi.
- Ringle CM, Sarstedt M, Mitchell R, et al. (2019) Partial Least Squares Structural Equation Modeling in HRM Research. The International Journal of Human Resource Management forthcoming.
- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(2), 49-63. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijls/issue/56102/742188>.
- Tabak, A., ve Sığırı,Ü. (2017). Liderlik, Ü.Sığırı ve S.Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış (s.374-420) içinde. İstanbul: Beta.

ÖZEL ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN MARUZ KALDIKLARI ÖĞRENCİ ZORBALIĞI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Ufuk BAŞAR

İstanbul Ticaret Üniversitesi, ubasar@ticaret.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı özel üniversitelerde (vakıf üniversitelerinde) çalışan öğretim üyelerinin maruz kaldıkları öğrenci zorbalığının nasıl meydana geldiğini, nedenlerini, öğretim üyeleri üzerindeki etkilerini, öğretim üyelerinin öğrenci zorbalığına verdikleri tepkileri ve öğrenci zorbalığına karşı alınabilecek tedbirleri ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren 6 farklı özel üniversitede çalışan 12 öğretim üyesinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle veri toplanmıştır. Toplanan veri içerik analizi tekniğine uygun olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda öğrenci zorbalığının gerçekleşme şekli; öğretim üyesinin otoritesini sarsmak, öğretim üyesinin itibarını zedelemek, öğretim üyesine fiziksel şiddet uygulamak ve öğretim üyesine sözlü şiddet uygulamak üzere dört tema ile, nedenleri; öğrenciden, öğretim üyesinden ve yönetimden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç tema ile, öğretim üyelerinin üzerindeki etkileri; psikolojik ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki tema ile, öğretim üyelerinin tepkileri; idari ve kişisel tepkiler olmak üzere iki tema ile ve öğrenci zorbalığına karşı alınabilecek tedbirler; idari ve bireysel tedbirler olmak üzere iki tema ile açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zorbalık, Öğrenci Zorbalığı, Öğretim Üyeleri, Ters Zorbalık, Özel Üniversiteler

1. Giriş

Örgütsel bağlamda zorbalık (bully) hakimiyet kurmak ve belirli çıkarları korumak gibi amaçlarla güce sahip olanın güce sahip olmayana yönelik tekraren sergilediği, olumsuz, tacizkâr, göz korkutucu, küçük düşürücü ve gerek psikolojik gerek de fizyolojik tahribata yol açan eylemleri ifade etmektedir (Vessey vd., 2009). Zorbalık örgütsel davranış araştırmacıları tarafından çoğunlukla iş yerlerinde yöneticiler tarafından astlarına yönelik olarak sergilendiği şekliyle incelenmiş olsa da akranlar arasında ve astın üstüne yönelik davranışı biçiminde de gerçekleşebilmektedir (McKay vd., 2008). Yöneticinin astına ettiği zorbalık aşağı yönlü zorbalık, akranlar arasındaki zorbalık yatay zorbalık ve astın yöneticisine ettiği zorbalık ise yukarı yönlü zorbalık olarak adlandırılmaktadır (Parchment ve Andrews, 2019; Busby vd., 2022). Zorbalığa mesnet teşkil eden davranışları her çeşit örgütte gözlemlemek mümkündür. Bu çalışmada üniversitelerde gerçekleşen zorbalığın bir türü olan öğrenci zorbalığı incelenmiştir. İşletmelerden ayrı olarak, üniversitelerde öğretim üyesi ve öğrenci ilişkileri söz konusu olduğunda öğretim üyesinin öğrenciye nazaran daha güçlü bir konumda olduğu

düşünülmektedir. Bundan dolayı araştırmacılar tarafından çoğunlukla öğretim üyelerinin öğrencilere ettikleri zorbalık incelenmiştir (May ve Tenzek, 2018). Ancak çeşitli etmenlerden kaynaklanan farklı güç algılarına bağlı olarak öğrencilerin kendilerini öğretim üyelerinden daha güçlü görmeleri ve bunun sonucunda öğretim üyelerine zorbalık etmeleri de mümkündür. Her ne kadar bilindiği kadarıyla daha önce tespit edilmemiş olsa da ters güç algısının oluşumuna yol açan etmenlerin çeşidinin ve etkilerinin kamu (devlet) üniversitelerine kıyasla özel üniversitelerde (vakıf üniversitelerinde) daha fazla olduğuna inanılmaktadır. Bundan dolayı bu araştırmada özel üniversitelerde meydana gelen öğrenci zorbalığı üzerine odaklanılmıştır. Öğrenci zorbalığının öğretim üyelerinin ve genel itibarıyla üniversitelerdeki işleyişin ve öğrenim süreçlerinin üzerinde olumsuz ve arzu edilmeyen etkileri olmaktadır (Meires, 2018; Feeg vd., 2021). Bu nedenle üniversitelerde öğrenci zorbalığına elverişli bir ortamın oluşumunun önüne geçilmesinin gerektiğine inanılmaktadır. Ancak bunun için öncelikle öğrenci zorbalığının doğası ve yapısı anlaşılmalıdır. Özel üniversitelerde öğrenim gören öğrencilerin öğretim üyelerine ettikleri zorbalığı araştıran bir çalışma ülkemizde bilindiği kadarıyla daha önce yapılmamıştır. Konuyla ilişkili yazında yer alan çok az sayıdaki çalışmalar ise önemli olmakla birlikte yurt dışı menşelidir (May ve Tenzek, 2018; Feeg vd., 2021). Ülkemizdeki özel üniversitelerin koşulları ile yabancı ülkelerdeki üniversitelerin koşulları arasındaki olası farklılıklardan dolayı ülkemizde faaliyet gösteren özel üniversitelerdeki durumun incelenmesinde fayda görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada özel üniversitelerde çalışan öğretim üyelerinin maruz kaldıkları öğrenci zorbalığının nasıl gerçekleştiğinin, nedenlerinin, etkilerinin, öğrenci zorbalığına karşı alınabilecek tedbirlerin ve öğrenci zorbalığına öğretim üyelerinin nasıl tepkiler verdiklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle öğrenci zorbalığı kavramı tanımlanmış ve araştırma soruları oluşturulmuş, sonrasında elde edilen bulgulardan yola çıkılarak özel üniversitelerde çalışan öğretim üyelerinin maruz kaldıkları öğrenci zorbalığı kuramsal ve uygulamaya yönelik yansımaları bakımından tartışılmıştır.

2. Kuramsal Çerçeve

Zorbalık belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla, genellikle güç eşitsizliğinin olduğu durumlarda bir birey ya da grup tarafından belirli bir bireye ya da gruba yönelik olarak tekrarlı ve kasıtlı ya da şuursuz bir şekilde sergilenen saldırgan, olumsuz, rahatsız edici, fiziksel, sosyal, mesleki ve/veya psikolojik açıdan zarar veren yıldırıcı davranışlardan oluşmaktadır (Einarsen ve Raknes, 1997; Namie ve Namie, 2003; Rigby, 2004). Yazında zorbalık (bully), mobbing, iş yeri tacizi (workplace harassment) ve iş yeri nezaketsizliği gibi yakın kavramların birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Einarsen ve Mikkelsen'e (2003) göre bu kavramlar bu çalışmada da tarif edildiği şekliyle büyük ölçüde aynı olguyu ifade etmektedir. Bu değerlendirmelerin ışığında öğrenci zorbalığından bahsedebilmek için öğretim üyesini rahatsız ve taciz eden ve öğretim üyesinin

otoritesini zedeleyen eylemlerin öğrenci tarafından tekrarlı, planlı ve bilinçli bir şekilde sergilenmesi gerekmektedir (Meires, 2018). Öğrenci zorbalığı esas itibariyle bir ters zorbalık (contra power harassment) halidir. Çünkü statü bakımından güçlü olan öğretim üyesi, güçsüz olan öğrenci tarafından zorbalık yoluyla etki altına alınmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla öğrenci zorbalığını akademik ters zorbalık olarak düşünmek de mümkündür (Lampman vd., 2009).

Yazında öğretim üyelerinin maruz kaldıkları öğrenci zorbalığını inceleyen araştırmalar oldukça azdır. Buna rağmen bu çalışmalarda elde edilen bulgular konunun önemine işaret etmektedir. Örneğin Feeg vd.'nin (2021) bulgularına göre öğrenci zorbalığını oluşturan davranışlar arasında öğretim üyesini bir üst makama şikâyet etmekle tehdit etmek, utandırmak, küçük düşürmek ve öğretim üyesi hakkında sosyal medyada uygunsuz ifadeler kullanmak yer almaktadır. May ve Tenzek'in (2018) bulgularına göre öğrenci zorbalığı derslik ve koridor gibi umuma açık yerlerde, öğretim üyesinin ofisi gibi özel alanlarda ve sosyal medya platformları gibi sanal mecralarda gerçekleşmektedir. Öğretim üyesi tecrübeli ya da tecrübesiz olsun zorbalığa maruz kalabilmektedir. Zorbalık genellikle öğrencinin yüksek not almak, başarılı olmak ve dersten kalmamak gibi belirli amaçları gerçekleştirmek istemesiyle tetiklenmektedir. Öğrencinin cinsiyeti, öğrenim için ödeme yapmış olması ya da sosyal statüsü bakımından kendini öğretim üyesinden daha üst konumda görmesi gibi unsurlar ise öğrencinin kendini daha güçlü hissetmesine zemin oluşturmaktadır. Öğrenci zorbalığı; saldırgan bir şekilde soru sormak, küçümseyici sözler sarf etmek, saygısız üslup ve argo kelimeler kullanmak gibi sözlü taciz biçiminde ve kitap ve defterleri fırlatmak, masaya çarpmak, çöpe atmak, kapıyı çarpmak, öğretim üyesinin kişisel alanını ihlal etmek ve hatta notunu yükselttirmek için ağlayıp kendini acındırmak gibi sözlü olmayan eylem biçiminde gerçekleşebildiği gibi, öğretim üyesini üst makama şikâyet etmekle ve itibarını zedelemekle tehdit etmek ve öğretim üyesinin kişisel güvenliğini tehdit etmek biçimlerinde de gerçekleşebilmektedir. Öğrenci zorbalığına maruz kalan bazı öğretim üyelerinin stres ve kaygı yaşadıkları, huzursuz oldukları, notlandırma alışkanlıklarını değiştirdikleri, güvenliklerinden endişe duydukları, sağlıklı bir öğrenim ortamı oluşturamadıkları ve yönetim yeterli desteği sağlamadığında güvensizlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca öğrenci zorbalığı ile baş etmede yönetim ve akran desteğinin etkili olduğu anlaşılmaktadır (May ve Tenzek, 2018). Bunlara ilave olarak Lampman vd.'nin (2009) bulgularına göre öğretim üyesinin otoritesini bozmaya çalışmak, yetkinliğini sorgulamak, öğretim üyesine bağırarak, rahatsız edecek şekilde dokunmak, cinsel içerikli uygunsuz söylem, eylem ve davetlerde bulunmak, dersin insicamını bozmak ve derste uyumak gibi davranışlar da öğretim üyelerine yönelik öğrenci zorbalığının bileşenlerindedir. Ayrıca öğrenci zorbalığının sonuçları arasında diğer bulgulardan farklı olarak bazı öğretim üyelerinin uyuma güçlüğü çektikleri, depresyon yaşadıkları, işlerine yoğunlaşamadıkları ve stresten kaynaklanan çeşitli hastalıklara yakalandıkları tespit edilmiştir. Diğer bazı çalışmalarda da öğrenci zorbalığının yapısına

ve sürecine ilişkin yakın/benzer bulgular elde edilmiştir (McKinney, 1990; Matchen ve DeSouza, 2000; McKay vd., 2008).

Ulusal yazında öğretim üyelerinin maruz kaldıkları öğrenci zorbalığı üzerine yapılan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de öğrenci zorbalığını inceleyen çalışmaların üniversitelerdeki öğretim üyelerinden ziyade ilk ve orta dereceli okullardaki öğretmenler üzerine odaklandığını söylemek mümkündür. Bu çalışmalarda zorbalığın doğası, şiddeti, sıklığı, etkileri, nedenleri, zamanlaması ve sonuçları gibi hususlar üzerinde durulmuştur (Pervin ve Turner, 1998; Terry, 1998; Uz ve Bayraktar, 2019; De Wet ve Jacobs, 2006; De Wet, 2010; Yaman ve Kocabaşoğlu, 2011; Özkılıç, 2012; Kauppi ve Porhola, 2012). Ancak üniversitelerdeki bağlamsal ve bireysel parametreler ilk ve orta dereceli okullardakilerden farklı olduğundan öğrenci zorbalığının üniversitelerde ayrı olarak araştırılması gerektiğine inanılmaktadır. Kaldı ki söz konusu özel üniversiteler olduğunda buralarda çalışan öğretim üyelerinin öğrenci zorbalığına maruz kalmalarının kuvvetle muhtemel olduğu değerlendirilebilir. Çünkü özel üniversite öğrencilerinin çoğunluğu belirli bir ödeme karşılığında öğrenim gördüklerinden üniversite yönetimleri tarafından müşteri gibi yaklaşılabilirler. Buna bağlı olarak öğrenciler müşteri gibi muamele görme beklentisi içine girebilmektedirler. Böyle bir beklenti doğal karşılanabilirse de bunun müşteri-işletme ilişkisinde olduğu gibi öğrenciyi öğretim üyesi karşısında daha güçlü bir konuma getirmesi söz konusu olabilir. Cain vd. (2012) bu durumu öğrenci tüketiciliği (student consumerism) kavramıyla ifade etmektedir. Buna göre eğitim, alınıp satılabilen bir hizmet olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca öğrencinin ve ailesinin sosyal statüsü, maddi imkânları ve politik ilişkileri güç dengesinin değişimini kolaylaştırabilir. Öğrenci kendisini öğretim üyesi karşısında daha güçlü bir konumda gördüğünde/hissettiğinde ise zorbalık edilmesi için uygun koşullar oluşabilir. Bu yaklaşım May ve Tenzek'in (2018) bulguları ile de örtüşmektedir.

Bu değerlendirmelerden hareketle özel üniversitelerde çalışan öğretim üyelerinin maruz kaldıkları öğrenci zorbalığını ülkemiz bağlamında açıklığa kavuşturmak amacıyla bu araştırmada aşağıda sıralanan soruların cevapları aranmıştır:

Araştırma sorusu 1: Öğrenci zorbalığı nasıl gerçekleşmektedir?

Araştırma sorusu 2: Öğrenci zorbalığının nedenleri nelerdir?

Araştırma sorusu 3: Öğrenci zorbalığının öğretim üyelerinin üzerindeki etkileri nelerdir?

Araştırma sorusu 4: Öğretim üyeleri öğrenci zorbalığına nasıl tepki vermektedirler?

Araştırma sorusu 5: Öğrenci zorbalığının önüne nasıl geçilebilir?

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın verisi yazarın sosyal ağında yer alan ve amaçlı örnekleme tekniğine uygun olarak belirlenmiş olan 12 katılımcıdan toplanmıştır. Katılımcıların tamamı İstanbul'da faaliyet gösteren 6 farklı özel üniversitede öğretim üyesi olarak çalışmaktadır, 1'i profesör, 2'si doçent ve 9'u doktor öğretim üyesidir, 5'i kadın, 7'si erkektir, 8'i evli, 4'ü bekârdır, 3'ü uluslararası ilişkiler, 5'i işletme, 1'i iktisat, 1'i kamu yönetimi ve 2'si psikoloji bölümündedir, mesleki tecrübeleri 1 ile 21 yıl arasında (ORT= 6, SD= 6.06) ve yaşları 30 ile 51 arasında değişmektedir (ORT= 37.91, SD= 5.99).

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verisi yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanmıştır. Bunun için önceden bir mülakat formu hazırlanmıştır. Mülakat formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcının yaşı, cinsiyeti, medeni hali, unvanı, bölümü ve öğretim üyeliğinde geçen süre sorulmuş, ikinci bölümde ise araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla açık uçlu sorular sorulmuştur. Hiçbir katılımcıdan isim, soy isim ve mensubu olduğu üniversitenin adı gibi kimlik bilgileri talep edilmemiştir. Bunun yerine her bir katılımcıya bir kod numarası atanmıştır.

3.3. Araştırma Süreci

Araştırmanın verisi 6 Haziran - 8 Temmuz 2022 tarihleri arasında yazar tarafından toplanmıştır. İlk olarak araştırmacının sosyal ağında yer alan 20 öğretim üyesiyle telefon ve/veya e-posta ile irtibat kurulmuş, öğretim üyelerine araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş, öğrenci zorbalığının neyi ifade ettiği kısaca açıklanmış ve öğretim üyeleri araştırmaya katılmak üzere davet edilmişlerdir. Sonrasında öğrenci zorbalığını deneyimlediğini söyleyenler arasından çalışmaya katılmak isteyen öğretim üyeleriyle mülakatlar yapılmıştır. Katılımcıların 2'si ile yüz yüze, 10'u ile Zoom platformu üzerinde çevrimiçi mülakat yapılmıştır. Yüz yüze yapılan mülakatlarda katılımcının izni ile cep telefonu kullanılarak ses kaydı alınmıştır. Yüz yüze mülakatlar katılımcının ofisinde yapılmıştır. Mülakatların kesintiye uğramaması için tedbirler alınmış, sessiz ve konforlu bir ortam sağlanmıştır. Çevrimiçi mülakatlarda ise katılımcının izni ile Zoom platformunun kaydet özelliği kullanılmıştır. Bu sayede sorulan sorulara verilen tüm yanıtlar kaydedilmiş ve veri kaybının önüne geçilmiştir.

3.4. Veri Analiz Stratejisi

Veri içerik analizi tekniğine uygun olarak analiz edilmiştir. Öncelikle, katılımcıların verdikleri cevaplar soruların altında birleştirilmiştir. Örneğin, mülakat formundaki ilk sorunun altına cevaplar sırayla katılımcıların numaraları belirtilerek yazılmıştır. Bu sayede ilk soru için 12 cevap alt alta listelenmiştir. Bu işlem her bir soru için uygulanmıştır. Bu şekilde harmanlanan veri araştırmacı

tarafından birkaç defa okunarak kodlar belirlenmiştir. Kodlar belirlenirken ilgili yazından istifade edilmiş ve katılımcıların cevaplarında vurgulanan, esas teşkil eden ve tekrarlanan ifadelere odaklanılmıştır. Her bir kodun en az üç farklı katılımcı tarafından bahsedilmiş olmasına özen gösterilmiştir. Sonraki aşamada araştırma soruları esas alınarak ve kodlar arasındaki anlamsal ilişkiler, benzerlikler, yakınlıklar ve ilgili yazında öne çıkan olgular gözetilerek kodların gruplanması yoluyla temalar oluşturulmuştur. Son olarak oluşturulan temalar kuramsal ve uygulamaya dönük yansımaları bakımından tartışılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmanın bulguları araştırma soruları esas alınarak derlenmiştir. Bu yaklaşıma uygun olarak belirlenen kodlar ve temalar takip eden kısımlarda açıklanmıştır.

4.1. Öğrenci Zorbalığının Gerçekleşme Şekli

İlk araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla katılımcılara “*Öğrencilerin sizi rahatsız eden, üzen, demotive eden hangi davranışlarına maruz kaldınız? Bu davranışları tarif eder misiniz?*” sorusu sorulmuştur. Verilen cevapların analiz edilmesi neticesinde toplam 24 adet kod belirlenmiştir. Anlamsal olarak ilişkili kodların gruplanması yoluyla 4 adet tema tanımlanmıştır. Temaların öğrenci zorbalığının temel gerçekleşme desenlerini ifade ettiğini söylemek mümkün görünmektedir. Buna göre öğrenci zorbalığı esas itibarıyla öğretim üyesinin otoritesini sarsan, itibarını zedeleyen, fiziksel ve/veya sözlü şiddet ihtiva eden çeşitli davranışlardan oluşmaktadır. Katılımcılar verdikleri cevaplarda durumu açıklığa kavuşturmaktadırlar. Örneğin, katılımcı 2 “*Bazı öğrenciler derste uyumayı alışkanlık haline getirmişler. Onlara imzanızı atıp çıkabilirsiniz desem de onlar derste uyumayı tercih ediyorlar.*” diyerek, katılımcı 8 ise “*Birbirleriyle yakın arkadaş olan bazı öğrenciler derste sohbet etmekte ısrar ediyorlar. Onları nazik bir şekilde derse davet ediyorum ancak hiç fayda etmiyor. Dışarıda sohbet edin diyorum. Buna da aldırmıyorlar.*” diyerek öğrenci zorbalığının nasıl gerçekleştiğine dair tecrübelerini dile getirmektedirler. Belirlenen kod ve temalar Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Öğrenci Zorbalığının Gerçekleşme Şekli

Temalar	Kodlar	Sıklık	
Öğretim üyesinin otoritesini sarsmak	Öğretim üyesinin sözünü kesmek	5	
	Çeşitli jest ve mimikler yoluyla öğretim üyesine kızgınlığını/karşıtlığını göstermek	4	
	Derste uyumak	5	
	Derste diğer öğrencilerle konuşmak	4	
	Derste cep telefonunu kurcalamak	6	
	Derste cep telefonu ile konuşmak	3	
	Dersle ilgisi olmayan diğer işlerle uğraşmak (gazete/kitap okumak, resim yapmak vb.)	4	
	Ders esnasında öğretim üyesinin bilemeyeceği sanılan sorular sormak	4	
	Sınav notunun/dönem ortalamasının yükseltilmesini istemek	7	
	Ödevi/sınavı düzeltip tekrar vermek istemek	5	
	Öğretim üyesini görmezden gelmek	3	
	Öğretim üyesini asılsız ithamlarla bir üst makama (bölüm başkanı, dekan, rektör vb.) şikayet etmek	6	
	Öğretim üyesinin itibarını zedelemek	Öğretim üyesi hakkında asılsız söylentiler yaymak	6
		Öğretim üyesine iftira atmak	5
Öğretim üyesine lakap takmak		4	
Öğretim üyesinin görünümüyle, tavırlarıyla ve/veya alışkanlıklarıyla dalga geçmek		3	
Öğretim üyesinin onur kırıcı bir şekilde taklidini yapmak		4	
Ders geri bildirim kapsamında öğretim üyesi hakkında doğru olmayan değerlendirmeler yapmak		8	
Öğretim üyesi adına sahte sosyal medya hesapları açıp uygunsuz paylaşımlar yapmak		4	
Çeşitli sanal ortamlarda sahte kimlikler kullanarak öğretim üyesi hakkında asılsız ve uygunsuz paylaşımlar yapmak		5	
Öğretim üyesine fiziksel şiddet uygulamak	Öğretim üyesine omuz atmak	3	
	Öğretim üyesini itmek	3	
Öğretim üyesine sözlü şiddet uygulamak	Öğretim üyesini tehdit etmek	3	
	Öğretim üyesine bağurmak	4	

4.2. Öğrenci Zorbalığının Nedenleri

İkinci araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla katılımcılara “*Sizce bu öğrenciler neden zorbalık yapıyorlar, sizi rahatsız eden davranışlar sergiliyorlar? Bu davranışların sergilenmesinin nedenleri neler olabilir?*” sorusu sorulmuştur. Verilen cevapların analiz edilmesi neticesinde toplam 29 adet kod belirlenmiştir. Kodlar, aralarındaki anlamsal ilişkiler bakımından incelendiğinde üç tema halinde gruplanmıştır. Oluşturulan temalar öğrenci zorbalığının nedenlerinin öğrenciden, öğretim üyesinden ya da üniversite yönetiminden kaynaklandığını göstermektedir. Öğretim üyeleri cevaplarında bunu net bir şekilde ifade etmektedirler. Örneğin, katılımcı 1 “*Öğrenci zorbalığının pek çok sebebi olabilir elbette. Bana göre bu davranışlardan öncelikle öğrencinin kendisi sorumludur. Dolayısıyla ilk olarak öğrenciye odaklanmak gerekmektedir. Mesela, öğrenci psikopatsa ya da nevrotikse kişiliği onun zorbalık yapmasının asli sebebi olabilir.*” diyerek dikkati öğrencinin kişilik özelliklerine çekmektedir. Katılımcı 3 ise “*Bazı öğrencilerin kendileri ya da aileleri güçlü siyasi ilişkilere sahip, ayrıca maddi durumları da oldukça iyi. Bundan dolayı kendilerini öğretim üyesinden daha güçlü görebiliyorlar. İlaveten üniversite yönetimi öğrencileri birer müşteri gibi görüyor ve onların her koşulda memnun edilmesini şart koşuyor. Böylece öğrenci zorbalığı için elverişli şartlar oluşmuş oluyor.*” diyerek öğrenci zorbalığının nedenlerine farklı bakış açılarından ışık tutmaktadır. Dolayısıyla öğrenci zorbalığını anlamak için öncelikle öğrencinin, öğretim üyesinin ve yönetimin özelliklerini, içinde buldukları koşulları ve beklentilerini doğru bir şekilde değerlendirmek gerekmektedir. Belirlenen kod ve temalar Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Öğrenci Zorbalığının Nedenleri

Temalar	Kodlar	Sıklık
Öğrenciden kaynaklanan nedenler	Öğrencinin nevrozizm, uyumsuzluk, kinizm, psikopati ve/veya narsizm vb. olumsuz bir kişiliğe sahip olması	5
	Öğrencinin ve/veya ailesinin varlığı ve/veya sosyal statüsünün yüksek olması	4
	Öğrencinin ve/veya ailesinin güçlü siyasi ilişkilere sahip olması	3
	Bir ödeme karşılığında okuduğu için öğrencinin her koşulda başarılı olma beklentisinin olması	5
	Öğretim üyesinin verdiği bazı zor ödevleri öğrencinin ceza gibi algılaması	4
	Ebeveynlerin öğrencinin eğitimine karşı aşırı ilgisiz ya da aşırı ilgili olmaları	3
	Öğrencinin okumak istememesi/ailesinin zoruyla okuması	3
	Ebeveynlerin öğrenciye yeteri kadar destek olmamaları	5
	Öğrencinin öğretim üyesinden/öğretim üyesinin tavırlarından hoşlanmaması	4
	Öğrencinin sınav notundan/dönem ortalamasından memnun olmaması	6
Öğretim üyesinden kaynaklanan nedenler	Öğretim üyesinin aşırı tavizkar ya da otoriter olması	4
	Öğretim üyesinin yetkinliğinin yeterli olmaması	3
	Öğretim üyesinin nevrozizm, uyumsuzluk, kinizm, psikopati ve/veya narsizm vb. olumsuz bir kişiliğe sahip olması	5
	Öğretim üyesinin fiziksel özellikleri/görünümü	3
	Öğretim üyesinin tavırları/ahşkanlıkları	5
Yönetimden kaynaklanan nedenler	Öğretim üyesinin ders yükünün fazla olması	4
	Öğretim üyesinin yönettiği tez sayısının fazla olması	3
	Öğretim üyesinin uzmanlık alanının dışında ders vermesi	4
	Öğretim üyesinin idari iş yükünün fazla olması	4
	Öğretim üyesinin ilgilendiği öğrenci sayısının fazla olması	5
	Öğrencilerin taleplerinde haksız dahi olsalar kayınlmaları	6
	Öğretim üyesinin mesele tam olarak anlaşılmadan/soruşturulmadan itham edilmesi	5
	Öğretim üyesinin yalnız bırakılması/destetlenmemesi	5
	Öğretim üyesine saygı gösterilmemesi	4
	Öğretim üyesine değer verilmemesi	6
	Öğrencilere müşteri gibi muamele edilmesi	8
	Öğrencilere yönelik disiplin prosedürlerinin yetersizliği/işlevsizliği	4
	Öğretim üyesinin üzerinde notların yüksek olmasına yönelik baskı kurulması	5
	Öğrenci zorbalığına göz yumulması	4

4.3. Öğrenci Zorbalığının Öğretim Üyelerinin Üzerindeki Etkileri

Üçüncü araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla katılımcılara “*Öğrencinin zorbalığı sizde nasıl bir etki bırakıyor? Zorbalığa maruz kalınca kendinizi nasıl hissediyorsunuz?*” sorusu sorulmuştur. Verilen cevapların analiz edilmesi neticesinde toplam 15 adet kod belirlenmiştir. Kodlar aralarındaki anlamsal ilişkiler bakımından incelenerek psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki tema halinde gruplanmıştır. Psikolojik etkiler daha çok öğretim üyesinin tecrübe ettiği duygusal dalgalanmaları, stresi ve motivasyon kaybını ifade ederken, fizyolojik etkiler psikolojik etkilerle ilişkili ya da onların birer sonucu olarak gelişen bazı fizyolojik rahatsızlıkları ve/veya bozuklukları ifade etmektedir. Öğretim üyeleri zorbalığa maruz kalmanın sonucundaki deneyimlerini açık bir şekilde paylaşmaktadırlar. Örneğin, katılımcı 4, “*Yaşadıklarım öyle yıpratıcıydı ki artık derslere girerken kendimi gergin hissediyorum. Benzer bir olayı tekrar yaşamaktan korkuyorum. Bana bağırın öğrenciyle karşılaştığımda yolumu değiştiriyorum. Onunla aynı ortamda olmak istemiyorum. Kendimi zihnen ve bedenlen yorgun hissediyorum. Dersin içeriğine yeteri kadar odaklanamadığımı hissediyorum.*” diyerek yaşadığı travmayı tüm çarpıcılığıyla ifade etmektedir. Katılımcı 9 da “*Artık öğrencilerin not yükseltme taleplerinden bıktım. Hepsi çok başarılı olmak istiyorlar ama çalışıp bunu hak etmek yerine üzerimde baskı kurarak notlarını yükseltmemi talep ediyorlar. Benden yüz bulamayınca bölüm başkanına gidip hakkımda asılsız ithamlarda bulunuyorlar. Açıkçası bunları yaşamak tüm enerjimi tüketiyor, beni strese sokuyor, öğrencilerin sınavlarını okurken ve notlandırırken suçluluk duymama yol açıyor. Bazen bunları düşünmekten uykularım dahi kaçıyor.*” diyerek kimilerine göre önemsiz gibi görünen olayların öğretim üyelerinin üzerinde nasıl olumsuz etkiler bıraktığına dikkat çekmektedir. Görüldüğü üzere öğrenci zorbalığının öğretim üyelerini nasıl

etkilediğini anlamak için öğretim üyelerinin hem psikolojik hem de fizyolojik açıdan gözlemlenmeleri ve değerlendirilmeleri gerekmektedir. Belirlenen kod ve temalar Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3: Öğrenci Zorbalığının Öğretim Üyelerinin Üzerindeki Etkileri

Temalar	Kodlar	Sıklık	
Psikolojik etkiler	Öğretim üyesinin tükenmesi	4	
	Öğretim üyesinin kaygı yaşaması	5	
	Öğretim üyesinin stres yaşaması	5	
	Öğretim üyesinin duygusuzlaşması	5	
	Öğretim üyesinin depresyona girmesi	4	
	Öğretim üyesinin suçluluk hissetmesi	3	
	Öğretim üyesinin utanması	4	
	Öğretim üyesinin öğrenciyle yalnız kalmak istememesi	3	
	Öğretim üyesinin konsantrasyon eksikliği yaşaması	3	
	Öğretim üyesinin işine olan ilgisini/hevesini/inancını kaybetmesi	5	
	Öğretim üyesinin korkması	4	
	Fizyolojik etkiler	Öğretim üyesinin uyku bozukluğu yaşaması	3
		Öğretim üyesinin kronik baş ağrısı yaşaması	3
Öğretim üyesinin iştahsızlık yaşaması		3	
Öğretim üyesinin kronik yorgunluk hissetmesi		5	

4.4. Öğretim Üyelerinin Öğrenci Zorbalığına Verdikleri Tepkiler

Dördüncü araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla katılımcılara “*Öğrenci zorbalığına nasıl tepki veriyorsunuz? Zorbalığa maruz kaldıktan sonra ne yapıyorsunuz?*” sorusu sorulmuştur. Verilen cevapların analiz edilmesi neticesinde toplam 10 adet kod belirlenmiştir. Kodlar aralarındaki anlamsal ilişkiler bakımından incelenerek idari tepkiler ve kişisel tepkiler olmak üzere iki tema halinde gruplanmıştır. İdari tepkiler öğretim üyesinin üniversitenin yönetim birimleri nezdinde yaptığı işlemleri ifade ederken, kişisel tepkiler birer savunma mekanizması olarak öğretim üyesinin kendini korumak ve iyileşmek için sergilediği davranışları ve tutumları ifade etmektedir. Öğretim üyelerinin verdikleri cevaplarda bu tepkiler açıkça görülebilmektedir. Örneğin, katılımcı 5 “*Uygunsuz taleplerini ya da davranışlarını hoş karşılamadığımda bana ters ters bakan ve hakkımda asılsız söylentiler yayan öğrencilerim oldu. Böyle durumlarda öncelikle bölüm başkanına olay hakkında bilgi verme yolunu izledim ve öğrencilerin disipline edilmelerini talep ettim. Ancak ne yazık ki bu tür durumlarda yönetimden çoğunlukla somut bir destek göremedim. Yönetimin çoğunlukla olayı geçiştirmek istediğine şahit oldum. Bunun üzerine zaman zaman kendimi izole etmeyi tercih ettim. Kendi kendime ‘Yalnızca dersini ver, çık ve başka şeylerle ilgilenme.’ dedim. Ayrıca başka üniversitelere, özellikle bir devlet üniversitesine geçmeye çalıştım.*” diyerek hem idari tepkilere hem de kişisel tepkilere atıfta bulunmaktadır. Benzer şekilde katılımcı 10 da “*Uyumsuz öğrencilerin yaşattıkları benim için mesleki açıdan tam bir travmaydı. Bu tür olaylarla baş edebilmek için çeşitli yollar denedim elbette. Mesela meslektaşlarımla paylaştım yaşadıklarımı, onlardan fikir aldım. Bölüm başkanımın destek talep ettim. Öğretim tekniklerimi iyileştirmeyi ve kendimi geliştirmeyi denedim. Ama uzun vadede bunların çok da fayda etmediğinin farkına vardım. Çünkü bence bu tür davranışları sergileyen öğrenciler sizin gayretlerinizle pek alakadar değiller. Onların gayesi çok daha farklı. Bu nedenle zamanla ideallerimden uzaklaştığımı ve işime olan inancımı yitirdiğimi fark*

ettim. Yalnızca maaşımı almak ve yaşayabilmek için bu işi yaptığımı düşünüyorum çoğu zaman.” diyerek öğrenci zorbalığının sonuçlarının önemine ve öğretim üyesinin nasıl bir tepki verdiği açıklık getirmektedir. Belirlenen kod ve temalar Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Öğretim Üyelerinin Öğrenci Zorbalığına Verdikleri Tepkiler

Temalar	Kodlar	Sıklık
İdari tepkiler	Öğretim üyesinin bölüm başkanından destek talep etmesi	8
	Öğretim üyesinin dekanından destek talep etmesi	6
	Öğretim üyesinin yaşanan olayı bölüm başkanına rapor etmesi	8
	Öğretim üyesinin öğrencinin cezalandırılmasını istemesi	7
Kişisel tepkiler	Öğretim üyesinin işe gitmek istememesi	6
	Öğretim üyesinin meslektaşlarından yardım/destek istemesi	4
	Öğretim üyesinin öğretim tarzını değiştirmesi/iyileştirmesi	4
	Öğretim üyesinin kendini izole etmesi	5
	Öğretim üyesinin verimliliğinin/performansının azalması	4
	Öğretim üyesinin daha iyi bir özel üniversiteye ya da bir kamu üniversitesine geçmek istemesi	7

4.5. Öğrenci Zorbalığına Karşı Alınabilecek Tedbirler

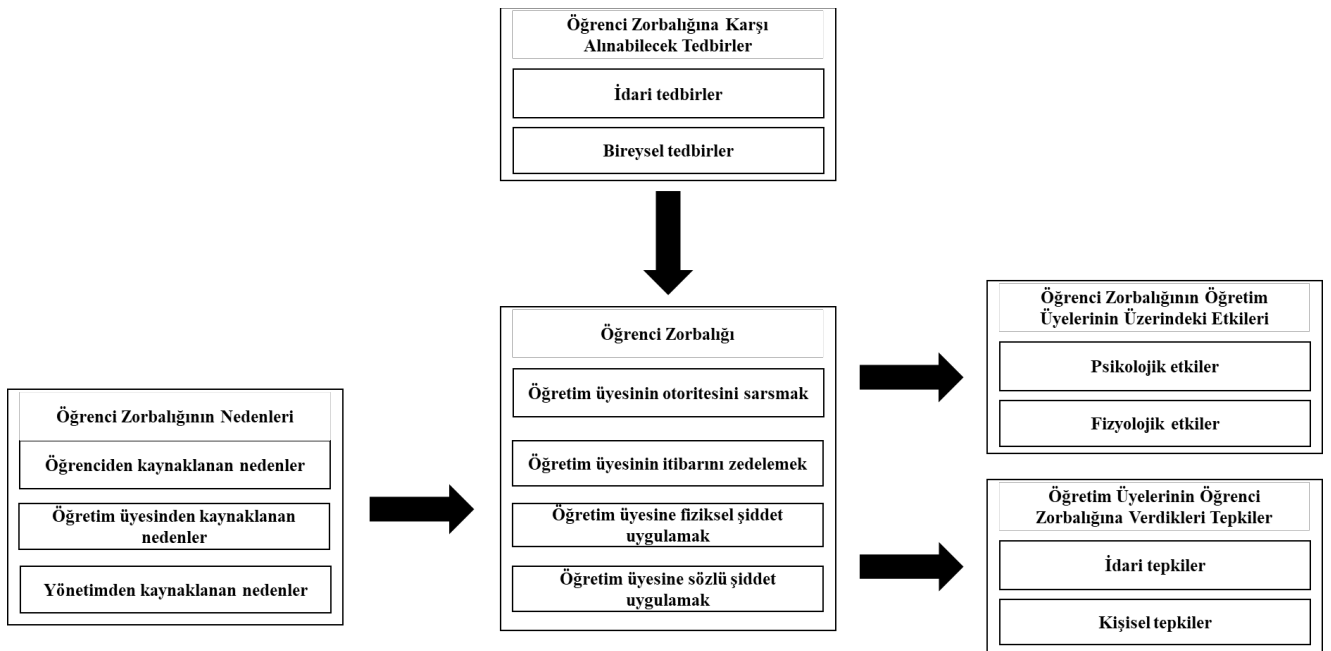
Beşinci araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla katılımcılara “Sizce öğrenci zorbalığının önüne nasıl geçilebilir? Hangi tedbirler alınabilir?” sorusu sorulmuştur. Verilen cevapların analiz edilmesi neticesinde toplam 14 adet kod belirlenmiştir. Kodlar aralarındaki anlamsal ilişkiler bakımından incelenerek idari tedbirler ve bireysel tedbirler olmak üzere iki tema halinde gruplanmıştır. İdari tedbirler üniversitenin yönetim birimlerinde ve süreçlerinde yapılacak iyileştirmeler yoluyla alınabilecek tedbirleri ifade ederken, bireysel tedbirler öğretim üyesinin öğrenci zorbalığının önüne geçilebilmesi için yapabileceklerini ifade etmektedir. Öğretim üyelerinin verdikleri cevaplarla söz konusu tedbirlerin neler olabileceği hakkında kolayca fikir edinmek mümkündür. Örneğin, katılımcı 12 “Öğrencilerin bu tür olumsuz hareketlerinin önlenmesi için öncelikle öğrencilerin yaptıklarının bir bedelinin olacağını bilmeleri gerekmektedir. Saygısızlık yaptığı ispatlanan öğrenciler cezalandırılırsa diğerleri böyle bir şeye yeltenemezler bence. Tabi bu süreçte öğretim üyesi de son derece bilinçli olmalı. Mesela öğrenciyi tahrik edecek hareketlerden uzak durmalı, soğukkanlı davranmalı ve süreci profesyonel bir şekilde yönetebilmeli.” diyerek hem idari tedbirlerin hem de bireysel tedbirlerin önemine değinmektedir. Benzer şekilde katılımcı 7 de “Öğrencilerin olumsuz davranışlarının önlenmesi için pek çok tedbir alınabilir. Üniversite bir eğitim kurumu olduğu için bence, öncelikle öğrencilerin üniversitenin davranış kuralları hakkında bilgilendirilmeleri gerekir. Hangi davranışların öğrenci zorbalığını teşkil ettiği öğrencilere açık bir şekilde anlatılmalıdır. Bunun için eğitim programları tasarlanabilir ve seminer gibi etkinlikler düzenlenebilir. Benzer şekilde öğretim üyelerinin de öğrenci zorbalığıyla baş etme yöntemleri hakkında bilinçlendirilmelerinin faydalı olacağına inanıyorum. Ayrıca öğretim üyelerinin ve üniversite yönetiminin öğrencilerin uygunsuz taleplerini dikkate almamalarının da etkili olacağı kanaatindeyim.” diyerek öğrenci zorbalığına karşı alınabilecek tedbirlere farklı perspektiflerden yaklaşmaktadır. Öğrenci zorbalığına karşı alınabilecek tedbirler kapsamında belirlenen kod ve temalar Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5: Öğrenci Zorbalığına Karşı Alınabilecek Tedbirler

Temalar	Kodlar	Sıklık
İdari tedbirler	Zorbalık yaptığı ispatlanan öğrencinin cezalandırılması	7
	Zorbalığa konu olan olayın şeffaf ve adil bir şekilde soruşturulması	6
	Öğretim üyesinin üzerinde not iyileştirme vb. amaçlı baskı kurulmaması	5
	Öğretim üyelerinin zorbalık konusunda bilinçlendirilmesi	5
	Öğrencilere davranış kurallarının seminer/toplantı vb. etkinliklerle anlatılması	4
	Örnek davranışlar sergileyen öğrencilerin ödüllendirilmesi	3
	Zorbalık eğilimi olan öğrencilere psikolojik destek sağlanması	4
Bireysel tedbirler	Öğretim üyesinin kendisini öğrencilere rol modeli olacak şekilde geliştirmesi	4
	Öğretim üyesinin öğrencilere yaptıklarının zorbalık olduğunu açıklaması	5
	Öğretim üyesinin öğrencilerin not/ortalama yükseltilmesi vb. uygunsuz taleplerini dikkate almaması	6
	Öğretim üyesinin öğrenciyi kıskırtacak/tahrik edecek tutum ve davranışlardan kaçınması	4
	Öğretim üyesinin her işi şeffaf ve adil bir şekilde yürütmesi	5
	Öğretim üyesinin üniversitenin prosedürlerine göre hareket etmesi	4
	Öğretim üyesinin olay esnasında soğukkanlı davranması	4

Elde edilen bulgular ışığında özel üniversitelerde çalışan öğretim üyelerinin maruz kaldıkları öğrenci zorbalığı Şekil 1’deki model üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 1: Öğrenci Zorbalığının Kuramsal Modeli



5. Tartışma

Bu araştırma ile özel üniversitelerde meydana gelen öğrenci zorbalığının ülkemiz bağlamında anlaşılması, konuya dikkat çekilmesi ve örgütsel davranış araştırmacıları, öğretim üyeleri ve öğrenciler arasında konuyla ilgili farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Bilindiği kadarıyla ülkemizde faaliyet gösteren özel üniversitelerde meydana gelen öğrenci zorbalığı daha önce araştırılmamıştır. Bu nedenle bu çalışma ile elde edilen bulguların ilgili ulusal yazına önemli katkılar sağladığına inanılmaktadır. Bununla birlikte az sayıdaki yabancı menşeli araştırmada elde edilen bulgularla bu araştırmada elde edilen bulgular arasında bazı benzerlikler olmasına rağmen önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Söz konusu farklılıkların bağlamsal etmenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Örneğin, öğrenci zorbalığının gerçekleşme şekli bu araştırmada dört tema (Öğretim üyesinin otoritesini sarsmak, öğretim üyesinin itibarını zedelemek, öğretim üyesine fiziksel şiddet

uygulamak ve öğretim üyesine sözlü şiddet uygulamak) ile tanımlanmıştır. Temaları oluşturan kodlar incelendiğinde, bire bir aynı olmasalar da Feeg vd.'nin (2021), May ve Tenzek'in (2018) ve Lampman vd.'nin (2009) bulguları ile bazı benzerlikler olduğu görülmektedir. Buna rağmen temaların oluşumunda ve anlamlandırılmasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Öğrenci zorbalığının nedenlerine ilişkin bulgular incelendiğinde May ve Tenzek'in (2018) bulgularından çok daha kapsamlı ve ayrıntılı sonuçların elde edildiği göze çarpmaktadır. Diğer araştırmacıların ise nedenler üzerinde çok durmadıkları, daha çok zorbalığın meydana geliş şekli üzerine odaklandıkları anlaşılmaktadır. Öğrenci zorbalığının öğretim üyeleri üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların ise May ve Tenzek (2018) ve Lampman vd. (2009) bulguları ile büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak öğretim üyelerinin öğrenci zorbalığına verdikleri tepkiler ve öğrenci zorbalığına karşı alınabilecek tedbirler üzerine de odaklanılarak bu hususlar belirli temalar halinde tanımlanmıştır. Böylece konuya ilişkin yapılan önceki diğer çalışmalar (McKinney, 1990; Matchen ve DeSouza, 2000; McKay vd., 2008) da dahil olmak üzere gerek uluslararası gerek de ulusal yazına kayda değer katkılar yapıldığına inanılmaktadır. Ancak söz konusu katkılara rağmen bu araştırmanın bazı önemli kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak katılımcı sayısının azlığından bahsetmek mümkündür. Öyle ki ülkemizde onlarca özel üniversite varken bu çalışmada yalnızca İstanbul'da faaliyet gösteren altı özel üniversitede çalışan öğretim üyelerinden veri toplanmıştır. Bundan dolayı ileride daha kapsamlı bir çalışma yapılarak ve daha büyük bir örneklemden veri toplanarak elde edilen bulgular bu çalışmanın bulguları ile karşılaştırılabilir. Diğer bir kısıt araştırmaya öğrencilerin dâhil edilmemiş olmasıdır. Bu nedenle ileride yapılacak bir çalışmada öğrencilerden de veri toplanarak özellikle öğrenci zorbalığının nedenleri, meydana geliş biçimi, öğrenciler üzerindeki etkileri ve önleyici tedbirler gibi hususlar hakkında daha etraflı bir kavrayış sağlanabilir. Başka bir kısıt ise yalnızca özel üniversiteler üzerine odaklanılmış olması olabilir. Kaldı ki öğrenci zorbalığının kamu üniversitelerinde yaşanması da mümkündür. Buradan hareketle gelecekte başka bir çalışmada hem özel üniversitelerden hem de kamu üniversitelerinden veri toplanarak elde edilen bulgular karşılaştırılabilir ve böylece öğrenci zorbalığının kavramsallaşmasına önemli katkılar yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada elde edilen ve gelecekte yapılacak olan diğer çalışmalarda elde edilecek olan bulgular kullanılarak ulusal bir öğrenci zorbalığı ölçeği geliştirilebilir.

Araştırmanın kuramsal katkılarına ilave olarak uygulamaya dönük katkılarından da bahsetmek mümkündür. Öyle ki bu çalışmada elde edilen bulgulardan istifade edilerek öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve üniversite yöneticilerinin çeşitli etkinlikler yoluyla konuya ilişkin farkındalığı artırılabilir. Üniversite, fakülte ve bölüm yönetimlerinde öğrenci zorbalığına mahal vermeyecek etkili tedbirler alınabilir. Bu sayede öğretim üyelerinin ideallerine daha sıkı sarılmaları ve yaptıkları işin

anlamına inanmaları sağlanabilir. Ayrıca hem öğretim üyeleri için hem de öğrenciler için uluslararası ve ulusal yükseköğrenim standartlarının karşılandığı ideal bir üniversite ortamı oluşturulabilir. Böylece yüksek standartlarda eğitim verilmesine katkı sağlanabilir ve dolayısıyla gerek ulusal gerek de uluslararası sahnede rekabet edebilecek nesiller yetiştirilebilir. Bu bakımdan öğrenci zorbalığının göz ardı edilmemesi gereken, bilakis üzerinde durulması ve önlenmesi gereken bir olgu olduğunun üniversite yöneticileri, öğretim üyeleri ve öğrenciler tarafından anlaşılması gerektiğine inanılmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın öğrenci zorbalığı olgusunun kavramsallaşmasına katkı sağlayacağı, uygulayıcılara rehberlik edilmesi bakımından faydalı olacağı ve gelecekte yeni çalışmaları teşvik edeceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Busby, L., Patrick, L. & Gaudine, A. (2022). Upwards workplace bullying: A literature review. *SAGE Open*, 12(1), 1-14.
- Cain, J., Romanelli, F. & Smith, K. M. (2012). Academic entitlement in pharmacy education. *American Journal of Pharmacy Education*, 76(10), 1-8.
- De Wet, N. C. & Jacobs, L. (2006). Educator-targeted bullying: Fact or fallacy? *Acta Criminologica*, 19, 53-73.
- De Wet, C. (2010). Victims of educator-targeted bullying: A qualitative study. *South African Journal of Education*, 30, 189-201.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247–263.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. İçinde S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (ss. 127-144). Taylor & Francis.
- Feeg, V. D., Buonaguro, R. & Mancino, D. (2021). Nurse faculty bullied before COVID: A continuation of “same old, same old” or more? *Dean’s Notes*, 42(3), 1-8.
- Kauppi, T. & Porhola, M. (2012). School teachers bullied by their students: Teachers’ attributions and how they share their experiences. *Teaching and Teacher Education*, 28, 1059-1068.
- Lampman, C., Phelps, A., Bancroft, S. & Beneke, M. (2009). Contrapower harassment in academia: A survey of faculty experience with student incivility, bullying and sexual attention. *Sex Roles*, 60, 331–346.

- Matchen, J. & DeSouza, E. (2000). The sexual harassment of faculty members by students. *Sex Roles*, 42(3/4), 295-306.
- May, A. & Tenzek, K. E. (2018). Bullying in the academy: understanding the student bully and the targeted 'stupid, fat, mother fucker' professor. *Teaching in Higher Education*, 23(3), 275-290.
- McKay, R., Arnold, D. H., Fratzi, J. & Thomas, R. (2008). Workplace bullying in academia: A Canadian study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 77-100.
- McKinney, K. (1990). Sexual harassment of university faculty by colleagues and students. *Sex Roles*, 23(7/8), 421-438.
- Meires, J. (2018). Workplace incivility: When students bully faculty. *Urologic Nursing*, 38(5), 251-255.
- Namie, G. & Namie, R. (2003). *The bully at work*. Sourcebooks.
- Özkılıç, R. (2012). Bullying toward teachers: An example from Turkey. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 47, 95-112
- Parchment, J. & Andrews, D. (2019). The incidence of workplace bullying and related environmental factors among nurse managers. *The Journal of Nursing Administration*, 49(3), 132-137.
- Pervin, K. & Turner, A. (1998). A study of bullying of teachers by pupils in an inner London school. *Pastoral Care in Education*, 16(4), 4-10.
- Rigby, K. (2004). Addressing bullying in schools: theoretical perspectives and their implications. *School Psychology International*, 25, 287-300.
- Terry, A. (1998). Teachers as targets of bullying by their pupils: A study to investigate incidence. *British Journal of Educational Psychology*, 68, 255-268.
- Uz, R. & Bayraktar, M. (2019). Bullying toward teachers and classroom management skills. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 647-657.
- Vessey, J. A., Demarco, R. F., Gaffney, D. A. & Budin, W. C. (2009). Bullying of staff registered nurses in the workplace: A preliminary study for developing personal and organizational strategies for the transformation of hostile to healthy workplace environments. *Journal of Professional Nursing*, 25(5), 299-306.
- Yaman, E. & Kocabaşoğlu, N. (2011). Zorbalığa farklı bir bakış: öğrencilerin öğretmenlerine zorbalık yaptığı bir dikey zorbalık araştırması, *Elementary Education Online*, 10(2), 653-666.

PROAKTİF KİŞİLİK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE CİNSİYETE YÖNELİK AYRIMCILIK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ¹

Prof. Dr. Esra ALNİAÇIK

Kocaeli Üniversitesi ealniacik@kocaeli.edu.tr

Aslı M. SOLMAZ

Kocaeli Üniversitesi aslimsolmaz@gmail.com

Özet

Proaktif kişilik, fırsatları önceden fark eden, inisiyatif alarak hedeflerine ulaşana kadar sebat eden, çevresini etkilemek için harekete geçen istikrarlı bir eğilimdir. Bununla birlikte “kolektif bir fenomen” olarak tanımlanan sessizlik, örgütlerde ciddi sorunları çözmek, örgütsel iyileştirmede bulunmak ve örgüt içi yenilikçi fırsatlar yaratmak gibi durumlarda, çalışanların fikirlerini kendisine saklama durumudur. Dolayısıyla proaktif bireylerin sessizlik davranışında bulunma olasılığının düşük olması beklenmektedir. Bu araştırmanın amacı; Proaktif kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların, cinsiyete yönelik ayrımcılığa maruz kaldıklarında, sessizlik davranışında bulunma olasılığının ne yönde etkileneceğini araştırmaktır. Bu bağlamda kolayda örnekleme yöntemiyle Kocaeli’nde çalışan 360 beyaz yakalı çalışana anket uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde AMOS 24 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile analizler yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre; proaktif kişilik ile sessizlik arasında negatif, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, cinsiyete dayalı ayrımcılığın, proaktif kişilik ve sessizlik arasındaki ilişkiyi etkilemediği ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Proaktif Kişilik, Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı, Örgütsel Sessizlik, AMOS 24*

1. Giriş

Rekabetçi işgücü piyasasında örgütlerin hayatta kalmasına en büyük katkı sağlayan faktörlerden biri insan faktörüdür. İnsan faktörünün ne kadar önemli olduğu Hawthorne Araştırmaları’ndan beri yapılan birçok kuramsal ve ampirik çalışma ile ortaya konmuştur. Hawthorne Araştırmaları sonucunda; örgüt, sosyal bir sistem, çalışanlar ise bu sistemin en önemli faktörü olarak tanımlanmıştır. Günümüze kadar yapılan birçok bilimsel araştırma da bu görüşü desteklemektedir.

¹ Aslı Münevver SOLMAZ, “Cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide proaktif kişilik ve yönetici baltalamasının düzenleyici rolü” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşması için çalışanların da örgüt hedeflerini benimsemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için istikrarlı bir şekilde çaba sarf etmesi gerekmektedir. Çalışanların kişilik özellikleri, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde oldukça önemlidir.

Bu çalışmada ele alınan Proaktif kişilik özellikleri örgütlerin gelişmesi ve iyileşmesi için bir çalışanda istenen tüm özellikleri kapsamaktadır. Proaktif kişilik özelliklerine sahip çalışanların sürekli yeni yollar arayarak, yenilikçi yaklaşımlarla iyileşme ve gelişmeye yönelik önerilerde bulunmak, değişim için harekete geçmek ve çevresini de bu değişimi gerçekleştirmek için motive etmek gibi birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bununla birlikte Proaktif kişiler değişim ve iyileşme için sürekli önerilerde bulunur. Bu bağlamda Proaktif çalışanların sessizlik davranışında bulunma eğiliminin düşük olması beklenmektedir.

Çalışanlar, bir örgütün en önemli entelektüel sermayesidir ve çalışanların örgüte yönelik düşünsel katkıda bulunmaları bir örgütü diğerlerinden ayıran ve rekabet avantajı sağlayan bir durumdur. Sessizlik ise tam tersine, çalışanların örgütü geliştirmek amacıyla her türlü fikir, bilgi ve yapıcı görüşlerini kendine saklaması olarak tanımlanmıştır. Bu araştırma, Proaktif kişilik ve sessizlik arasındaki ilişkinin, bazı değişkenlerin dâhil olmasıyla ne yönde etkileneceğini incelemektedir.

21.yüzyılın ilk çeyreğinde halen sıkça yaşanan bir problem olan cinsiyete yönelik ayrımcılık, ulusal ve uluslararası birçok bilimsel araştırmaya konu olmaya devam etmektedir. Bu sorun, Sanayi Devriminden sonra, seri üretime geçilip büyük üniteler ve makinelerle işin kolaylaşması ve erkeğin fiziki gücüne olan ihtiyacın azalması sonucunda, kadınların işgücü piyasasına girmesiyle başlamış ve ne yazık ki günümüze kadar süregelmiştir. Peki, proaktif kişiliğe sahip olan bir çalışan, cinsiyetçi bir ayrımcılığa maruz kaldığı zaman sessizlik davranışında bir değişim gösterecek midir?

Literatürde sınırlı sayıda da olsa örgütlerde cinsiyete yönelik ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Fapohunda, 2016; Çelik ve Şahingöz, 2018; Türel ve Dolmacı, 2013). Bu araştırmalar sonucunda varılan ne yazık ki tek bir ortak sonuç vardır. O da kadın çalışanların karşılaştıkları haksızlıklar karşısında erkek çalışanlara göre daha fazla sessiz kaldıklarıdır. Proaktif kişilik ile sessizlik ilişkisini inceleyen araştırmalarda ise negatif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur (Guenter vd., 2016; Pei vd., 2022). Proaktif kişilerin sahip olduğu bireysel özellikler nedeniyle sessiz kalamayacağı beklenmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada, proaktif kişilik ile sessizlik arasındaki ilişkide cinsiyete yönelik ayrımcılık algısının düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Proaktif Kişilik

Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen Proaktif kişilik kavramı çevresini etkilemek için hareket geçen istikrarlı bir eğilim olarak ifade edilmiştir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler, fiziksel çevreleri de dâhil olmak üzere içinde bulunduğu koşulları kasıtlı olarak değiştirme eğilimindedir (Buss, 1987).

Proaktif bireylerin bir vizyonu vardır ve bu vizyon için çabalamak, hayatlarını anlamlı kılar. Bu kişiler iş ortamında kendileri için belirlenen görev tanımlarının ötesinde, bireysel sorumluluk olarak örgüt yararına gördükleri şeyleri, birisi onlara söylemeden yapar (Bateman ve Crant, 1993).

İş dünyasında Proaktif kişiler ise, önlerine çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirerek sermayeye çevirme, kazanç elde etme, iş hayatında neyin ne için gerekli olduğunu öngörme becerilerine sahiptir (Lee ve Peterson, 2000).

Proaktif kişilerin en belirgin davranışları, problem ortaya çıkmadan önce önlem alması, değişim ve gelişim için gerekli adımları atabilmesi, inisiyatif alarak görevden kaçmaması ve kendi kendini motive edebilme yeteneğidir. Hedeflerine ulaşabilmek için her zaman bir planları vardır. İşler istedikleri gibi gitmediğinde alternatif bir çözüm yolu ortaya koyabilirler (Snyder, 2002).

Proaktif kişileri diğerlerinden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. İnisiyatif sahibi olma; başka birinin yönlendirmesine gerek kalmadan, kendi sorumluluk alanının dışına çıkarak örgüt için gönüllü davranışlar sergilemesidir. Sorumluluk alma; değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyet ve aksiyonların sonuçlarını üstlenmesidir. Girişimcilik; Girişimciliğin özelliklerinden olan 5 temel faktörden (risk alma, yeniliği savunma, rekabet etme, otonomi ve proaktiflik) birisi de proaktifliktir (Lumpkin ve Dess, 1996). Yenilikçilik; değişmesi gereken uygulamalar veya karşılaştığı sorunlar için yenilikçi bir yaklaşımla çözüm önerileri geliştirir. Bilişsel Beceriler; mevcut sorunlara çözüm önerileri geliştirmek ve bir saha bu sorunların meydana gelmesini engellemek için alternatif çözüm yolları bulmak için iyi bir bilişsel beceri düzeyine sahip olmak gerekir. Fırsat Arama; mevcut koşulları değiştirmek veya iyileştirmek için fırsat kollarlar ve çoğunlukla fırsatları başkalarından önce fark ederler. Risk alma; değişimi ve gelişimi gerçekleştirme motivasyonu, hedeflerine ulaşmak için risk alır. Yüksek Motivasyon; ulaşmayı hedeflediği amaç için kendisini ve çevresindekileri motive etmeyi başarır. Sabırlı Olma; kısa vadeli çözümler yerine uzun vadede çözümler üretir, bunun için de sonuna gidene kadar sebat eder. Sosyal Etkileşimde Olma; örgüt içinde yatay veya dikey pozisyon fark etmeksizin diğer çalışanlarla sürekli etkileşim halindedir, böylece kendi “sosyal ağ”ını oluşturur ve etki alanını genişletir.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Yönetim literatüründe sessizlikle ilgili yapılan ilk çalışma Albert Hirshman'a (1970) dayandırılmaktadır. Exit, Voice and Loyalty adlı kitabında Hirshman, sessizliği bağlılıkla eş anlamlı, pasif fakat olumlu ve yapıcı bir tepki olarak kullanmıştır. Hirshman'ın bu yaklaşımı, daha sonra da yönetim bilimciler tarafından benimsenmiştir.

1970lerden günümüze literatürde oldukça ilgili gören Sessizlik, yaşanan problemlerin çözümü için uğraşmama, mevcut durumu kabullenme ve çalışanların kendilerini korumaya alma yönünde gösterdiği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd.,2003; s.1370).

İlk bakışta sessizlik, kelime anlamı olarak konuşmama anlamına gelse de; fikirlerin ifade edilmesinden kaçınılması, mevcut sorunlara ses çıkarılmaması ve örgütle ilgili sorunları düzeltebilecek kişilerle paylaşmak yerine kendine saklaması gibi daha derin anlamlar içermektedir. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından daha detaylı incelenmesi ve üzerinde ampirik çalışmaların yapılması gereken derinlikli bir yapıdır.

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği iki boyut altında incelemiştir. Bunlar; Pasif/Sükunetli (quiescence) ve Rıza Gösteren/Kabullenen (acquiescence) sessizliktir. Daha sonra Van Dyne ve arkadaşları 2003 yılında yaptığı çalışmayla bu boyutlara Korumacı (Örgüt Yararına-ProSocial) Sessizlik boyutunu ilave etmişlerdir.

2.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence):

Pinder ve Harlos (2001) tarafından mevcut örgütsel koşullara razı olma, haksızlık karşısında çıkış yolu aramama veya uygun olan çıkış yollarını görmezden gelme olarak tanımlanmıştır. Bu sessizlik türünde temel faktör boyun eğmedir. Van Dyne ve arkadaşları (2003) buna ilaveten, çalışanların, değişim veya iyileştirme için konuşmanın fayda getirmeyeceği, mevcut durumu değiştirmek için kendisini yetersiz hissetmesi gibi durumlardan dolayı fikirlerini kendine saklama yoluyla boyun eğme davranışı gösterebileceklerini eklemiştir.

Kabul edilen sessizlik edilgen bir davranıştır. Daha önce paylaştığı fikirleri önemsenmeyen, önerileri değerlendirilmeyen çalışanlar giderek işle ilgili konulara ve sorunlara duyarsızlaşabilir, sessiz kalmayı tercih edebilirler (Taşkiran, 2011).

Kabul edilen sessizliğin bir nedeni de itaat etme kavramıdır. Örgütteki durumları sorgusuz kabul etmek çalışan itaati olarak tanımlanmaktadır. İtaatkar çalışanlar içinde buldukları durumu değiştirmeye çalışmak bir yana bu şartların normal olduğunu düşünür (Pinder ve Harlos, 2001). Otoriter ve baskıcı örgütsel koşullarda çalışanların kabul edilen sessizliği tercih etme olasılığı daha fazladır (Durak, 2012).

2.2.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence):

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin temel motivasyonunun korku olduğunu ileri sürmüş ve savunma amaçlı sessizliği “bireyin, korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile herhangi bir konuda fikir, bilgi ve düşüncelerini kendine saklaması” olarak tanımlamışlardır.

Van Dyne ve arkadaşları (2003) savunma amaçlı sessizliğin proaktif bir davranış olmasının yanında, gelecekte ne yapacaklarıyla ilgili kararlarının kişisel bir strateji olduğunu vurgulamıştır. Bu sessizlik türünde değişim için öneri yapma veya konuşma korkusu temeldir. Temel nedeni kişinin kendini koruma isteğidir.

Çalışanlar tarafından, ailelerine maddi destek sağlaması ve başkaları tarafından kabul görerek sosyal sermaye edinmesi nedeniyle savunma amaçlı sessizlik davranışı tercih edilebilir (Gephart ve vd., 2009).

2.2.3. Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence):

Van Dyne ve arkadaşları 2003 yılında bu sessizlik türünü geliştirirken Örgütsel Vatandaşlık Davranışını temel almış ve “özveri ve işbirliği davranışına bağlı olarak örgüt ile ilgili bilgileri örgütün fayda sağlaması amacıyla saklama” olarak tanımlamışlardır.

Korumacı (Örgüt yararına) sessizlik, kişinin, çalıştığı örgütü veya çalışma arkadaşlarını koruma durumunda ortaya çıkmaktadır (Briensfield ve vd., 2009).

Çalışanların, ses çıkarma davranışı gösterdiği zaman bunun olumsuz sonuçlarından korkmasından ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessizliği tercih etmesidir. Buradan yola çıkarak bu sessizlik türünün, başkaları için yapılan, isteğe bağlı, önceden düşünülmüş ve bilinçli bir davranış olması dolayısıyla proaktif bir tutum olduğu söylenebilir.

2.3. Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık

Cinsiyete yönelik ayrımcılık birçok araştırmacı tarafından incelenmiş, birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur. Genel hatlarıyla ayrımcılık, bir kişinin bireysel bir özelliği ya da dahil olduğu bir grup nedeniyle kendisine farklı davranılması, başkalarının sahip olduğu haklardan ve olanaklardan mahrum bırakılması (Demir, 2011), toplumsal kaynaklara ulaşmada engellenmesi (Jones, 2002), kamusal haklardan yararlanmada diğerlerinden farklı muamele görmesi (Keleş, 1980) olarak tanımlanmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ise, bir kişinin sadece cinsiyetinden ötürü diğerlerinden farklı muameleye maruz kalması, düşmanca davranılması veya küçük düşürülmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Moon, 2009). Bununla birlikte olumsuz davranışlar gösterilmesinden ziyade güç, itibar ve mülkiyet dağılımı gibi konularda da cinsiyete göre bir yaklaşımın benimsenmesidir (Parrillo, 2005).

Örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı, örgütsel güç, itibar ve gelirin (Kasımoğlu ve Halıcı, 2000), fırsat, ödül ve kaynakların cinsiyete göre dağıtılması (Reskin ve Padavic, 1994) olarak tanımlanmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılıkla ilgili literatür incelendiğinde daha çok kadınlara yönelik gözlemlenen ayrımcılıktan bahsedilmektedir (Yalçın, 2008; Demir, 2011; Bebekoğlu ve Wasti, 2002; İleri, 2016; Demirbilek, 2007). Kadın çalışanların terfi olanakları kısıtlanmakta, erkeklere göre daha kötü şartlarda çalıştırılmakta (Bebekoğlu ve Wasti, 2002), örgüt hiyerarşisi içinde karar alma ve idari pozisyonlarda ikincil planda konumlandırılarak (Özçatal, 2009) ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.

Dolaylı ayrımcılık, doğrudan ayrımcılık ve pozitif ayrımcılık olmak üzere üç türü bulunmaktadır.

Doğrudan ayrımcılık, Örgütlerde bir kişi veya grubun, sahip olduğu birtakım özellikler nedeniyle, diğer kişi veya gruplardan daha az avantajlı duruma düşmesi (Şeşen, 2006), benzer konumdaki diğer kişi ve gruplara tanınmış hak ve özgürlüklerin kullanılmasını engelleyen her türlü davranıştır (Korkut, 2009). Örneğin bir işveren iş ilanına, bir işin ancak bir kadın ya da erkek tarafından yapılabileceği ve/veya belli bir yaş grubundakiler tarafından yapılabileceği hükmünü koyarak doğrudan ayrımcılık yapmış olmaktadır (Şeşen, 2006).

Dolaylı ayrımcılık, bir çalışana kişisel özellikleri nedeniyle farklı davranmak değildir ancak çalışan bu özelliklere sahip olduğu için çalışma koşullarından olumsuz etkilenmektedir (Emre, 2010). Personel alımlarında küçük çocuğu olan annelerin tercih edilmemesi, seyahat gerektiren işlerde bekâr kadınların tercih edilmesi, işten çıkarılacaklar listesinde ilk sıralarda kadınların olması dolaylı ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir (Leslie, 2005).

Pozitif ayrımcılık, Türk Dil Kurumu tarafından “toplumdaki diğer kişilerle eşit yaşamadığı düşünülen belli gruplara çeşitli ayrıcalıklar tanıyarak onları destekleme” olarak tanımlanmıştır. Bir ayrımcılığa maruz kalıp herhangi bir mağduriyet yaşayanları korumak amacıyla, bir denge kurabilme düşüncesinden yola çıkarak, bu kişilere farklı fırsatlar tanımak “pozitif ayrımcılık” olarak tanımlanır. Örneğin parlamentoda kadın temsilciler için koltuk ayırma ve kota sistemi (Turpçu, 2004) veya engelli çalışan çalıştırma zorunluluğu, eski hükümlü kadroları pozitif ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir.

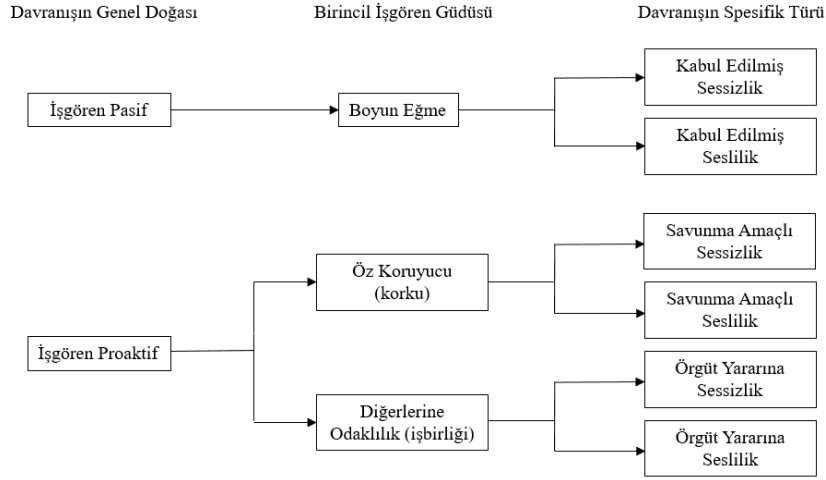
2.4. Proaktif Kişilik ve Sessizlik

Örgütlerde çalışan davranışlarını etkileyen kişilik özelliklerinden biri de proaktif kişiliktir (Can vd., 2015). Proaktif kişilik özelliklerine sahip çalışanların ise daha fazla ses çıkarma eğiliminde oldukları gözlenmektedir (Osmanoğlu vd., 2021, Kanten ve Ülker, 2012, Marler, 2008).

Şekil 1’de çalışanın proaktif ve pasif çalışan davranışlarının çalışanın güdüsüyle şekillenerek spesifik bir davranış türüne dönüşeceği gösterilmektedir. Buna göre proaktif bireyler, korkuya bağlı öz korunmacı güdüsüyle Korunmacı Sessizlik veya Korunmacı Sessizlik davranışlarından birine eğilim

gösterir. Yine proaktif bireyler işbirliği içinde olma isteğine bağlı olarak başkalarına odaklılık güdüsüyle Korumacı Sessizlik ve Korumacı Seslilik davranışlarından birine eğilim gösterir.

Şekil 1: Ses ve Sessizliğin Önemli Özelliklerin Çalışan İşgören Güdeleri



Kaynak: Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1362.

Dolayısıyla çalışanların ses ve sessizlik davranışlarından hangisini tercih edeceği, çalışanın sahip olduğu güdüye bağlı olarak değişmektedir.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerde insan faktörünün önemi Hawthorne Araştırmalarından günümüze kadar yapılan binlerce kuramsal ve deneysel çalışmada ortaya konmuştur. Teorik olarak iş geliştiren, pratik olarak işi eyleme dönüştüren çalışanların, işle ilgili bilgileri, deneyimleri ve önerileri örgütlerin başarıya ulaşması için oldukça önemlidir. Bu da çalışanların öngörülerini ile fırsatları belirleyip değişim için öneri sunma istekliliğinde bulunmalarıyla kısacası proaktif kişilik özelliklerine sahip olmalarıyla mümkündür. Literatürde proaktif kişilerin sessizlik davranışında bulunma olasılığının düşük olma ihtimalinin bulunmasına yönelik hipotezler birçok çalışmada desteklenmiştir (Guenter vd., 2016; Pei vd., 2022). Bu çalışmanın temel amacı ise; Proaktif kişiliğe sahip bir çalışan, cinsiyete yönelik ayrımcılık gibi iş ortamında motivasyonu, performansı ve kariyerini etkileyen olumsuz bir durumla karşılaştığında sessizliği tercih etme seviyesi ve farklı cinsiyet gruplarının bu ilişkiye bakış açısını öğrenmektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi seçilmiş ve kolayda örnekleme metoduyla Kocaeli bölgesinde Kocaeli Sanayi Odasına kayıtlı şirketlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara online anket formu gönderilmiştir. Cevaplanan 360 adet anket

değerlendirmeye alınmış, kayıp veriler ve analize uygun olmayan anketler çıkarıldıktan sonra 327 adet veri, IBM SPSS 24 ve AMOS 24 paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir.

3.3. Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümünde proaktif kişiliğe ilişkin maddeler, üçüncü bölümünde örgütsel sessizliğe yönelik maddeler ve dördüncü bölümde de katılımcıların cinsiyete yönelik ayrımcılık algısını ölçmeye yönelik maddeler bulunmaktadır.

Proaktif kişiliği ölçmeye yönelik Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen daha sonra Seibert, Crant ve Kaimmer (1999) tarafından kısaltılmış versiyonu uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 10 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

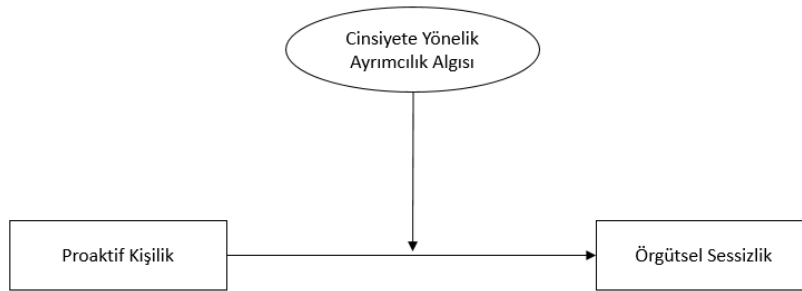
Örgütsel Sessizliği ölçmek için Dyne, Ang ve Botero tarafından 2003 yılında geliştirilen, kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik olmak üzere 3 boyuttan oluşan 15 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısını ölçmek için ise Gutek ve arkadaşları (1996) ile Foley ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen Örgütlerde Algılanan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Önyargısı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada Proaktif Kişilik bağımsız, Örgütsel Sessizlik bağımlı, Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ise düzenleyici değişkendir.

Şekil 2: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, resmi sorumluluklarında gerekmeyecek örgütsel sorunlara aktif olarak çözüm arama eğilimindedir. Ayrıca örgütün diğer üyeleri için değerli bilgileri sağlamak için yararlı olacak kişiler arası temaslar başlatırlar. Bu nedenle proaktif çalışanların, çalıştıkları örgüt yararına yapıcı değişiklikler başlatmak için önerilerini dile getirmeleri mümkündür. Literatürde proaktif kişilik ile ses davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur (Fuller ve Marler, 2009; Kantan ve Ulker, 2012; Xie vd., 2014; Elsaied; 2019). Proaktif

kişilik ile sessizlik ilişkisini inceleyen araştırmalarda ise negatif yönlü bir ilişki ortaya konuştur (Guenter vd., 2016; Pei vd., 2022). Proaktif kişilerin sahip olduğu bireysel özellikler nedeniyle sessiz kalamayacağı beklenmektedir. Literatürde sınırlı sayıda da olsa örgütlerde cinsiyete yönelik ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Fapohunda, 2016; Çelik ve Şahingöz, 2018; Türeli ve Dolmacı, 2013). Bu araştırmalar sonucunda varılan ne yazık ki tek bir ortak sonuç vardır. O da kadın çalışanların karşılaştıkları haksızlıklar karşısında erkek çalışanlara göre daha fazla sessiz kaldıklarıdır.

H1: Proaktif Kişilik ile Örgütsel Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Proaktif Kişilik ile Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Proaktif Kişilik ile Korunmacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Proaktif Kişilik ile Korumacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Örgütsel Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Korunmacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Korumacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Proaktif Kişilik ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkide Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısının düzenleyici rolü vardır.

4. Bulgular

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1 de araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Bu verilere göre; katılımcıların %54,7'si kadın (179), %45,3'ü erkek (148); %10,9'u 18-25 yaş arası (36), %36,2'si 26,35 yaş arası (118), %32,7'si 36-45 yaş arası (107), %20,2'si 45 yaş üzerindedir (66). Katılımcıların %52,6'sı evli (172), %33,6'sı bekâr (110), %13,8'i ise diğer (45) ilişki durumundadır. %13,5'i lise (44), %59'u Lisans (193), %23,5'u yüksek lisans (77), %4'ü doktora ve üzeri (13) eğitim duruma sahiptir. %11,8'i 3000-5000 TL arası (39), %71,4'ü 5001-10000 TL arası (235), %7,6'sı 10001-15000 TL arası (26), %3'ü 15001 ve üzerinde (16) gelir seviyesindedir. Katılımcıların %70'i memur (229), %16,2'si ilk kademe yönetici (53), %10,7'si orta kademe yönetici (35), %3,1'i üst kademe yöneticidir (10). Katılımcıların ilk yöneticilerinin cinsiyetine baktığımızda %30'u kadın (98), %70'i erkek yöneticidir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	179	54,7
	Erkek	148	45,3

Yaş	18-25 yaş arası	36	10,9
	26-35 yaş arası	118	36,2
	36-45 yaş arası	107	32,7
	46 yaş ve üzeri	66	20,2
Medeni Durum	Evli	172	52,6
	Bekâr	110	33,6
	Diğer	45	13,8
Eğitim Durumu	Lise	44	13,5
	Lisans	193	59,0
	Yüksek Lisans	77	23,5
	Doktora ve üzeri	13	4,0
Gelir Düzeyi	3000-5000	39	11,8
	5001-10000	235	71,4
	10001-15000	26	7,6
	15001 ve üzeri	16	3,0
	Diğer	17	5,7
Unvan	Memur	229	70,0
	İlk Kademe Yönetici	53	16,2
	Orta Kademe Yönetici	35	10,7
	Üst Kademe Yönetici	10	3,1
Yönetici Cinsiyeti	Kadın	98	30,0
	Erkek	229	70,0

4.1.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili veri analizine başlamadan önce ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi gerekmektedir. Araştırmanın güvenilir ve geçerli kabul edilmesi için Cronbach Alfa kullanılarak ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. AVE değerleri 0,5'in altında olup, geçerliliği olumsuz etkileyen PR4, SL2, SL4 ve SL11 maddeleri modelin dışında tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

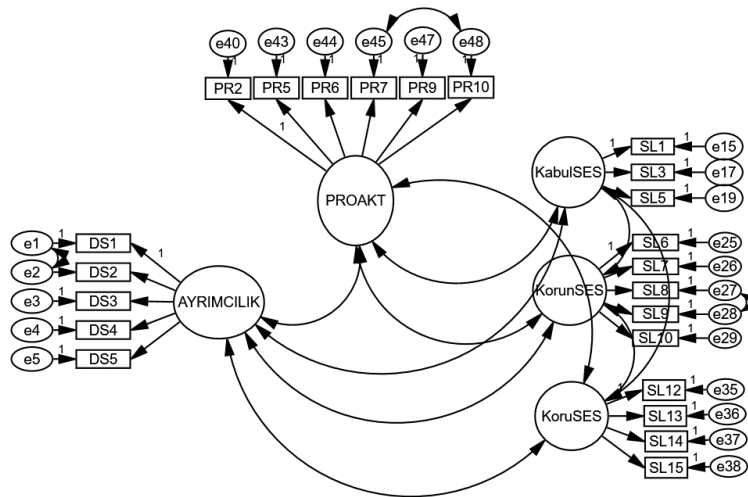
Ölçekler	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)	AVE	CR	Düzy	Yorum
Algılanan Cinsiyet Önyargısı	5	0,862	0,556	0,857	İyi	Ölçek oldukça güvenilirlerdir.
Proaktif Kişilik	10	0,856	0,577	0,890	İyi	Ölçek oldukça güvenilirlerdir.
Kabullenici Sessizlik	5	0,823	0,611	0,818	İyi	Ölçek oldukça güvenilirlerdir.
Korunmacı Sessizlik	5	0,881	0,564	0,865	İyi	Ölçek oldukça güvenilirlerdir.

Tablo 2. incelendiğinde araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının iyi düzeyde olduğu gözlenmektedir.

4.1.3. Araştırma Modelinin Analizi

Literatürde de sıklıkla kullanılan metodolojiye uygun olarak iki aşamalı bir araştırma modeli analizi yapılmıştır. İlk aşamada AMOS paket programı ile araştırma modelinin yol analizi belirlenmiştir. Buna göre model, istatistiksel olarak anlamlıdır. İkinci aşamada yine AMOS paket programı ile modelin yapısal şeması oluşturulmuştur. Bu aşamada da model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Uyum iyiliği değerlerine ilişkin analizler modelin araştırma için uygun olduğunu desteklemektedir.

Şekil 3: Yol Analizi



Şekil 3 incelendiğinde uyum iyiliği değerlerini daha iyi duruma getirmek amacıyla bazı modifikasyonlar yapılmıştır. PR7 ile PR10; DS1 ile DS2; SL8 ile SL9 maddeleri arasında modifikasyonlar uygulanmıştır. Bu işlemten sonra elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 3: Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Default model	1,962	,896	,913	,955	,054

Tablo 3'de model kullanılarak elde edilen verilen uyum değerleri incelenmiştir. Literatüre göre CMIN/DF (χ^2/df) değerinin 5'ten küçük olması beklenmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). Analiz sonucuna göre CMIN/DF'nin 1,962 ($\chi^2= 425,729$; $df= 217$; $p=0,000$) olarak tespit edilmesi ile modelin mükemmel uyuma dâhil olduğu belirlenmiştir.

Literatüre göre referans değeri 0,05 ile 0,08 arasında olması gereken, 0,05'ten küçük olması halinde ise mükemmel uyum olarak yorumlanan RMSEA (Ortalama Hata Karakök Yaklaşımı) değerinin ise 0,054 olarak tespit edilmesi uyum indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçümlenen uyum indeksi değerlerinden CFI'nın 0,9'dan GFI'nın ise 0,85'ten büyük olması beklenmektedir. Analiz sonucunda her iki uyum indeksi değerinin de beklenen değerlerden büyük olması iyi bir model uyumu tespit edildiğini göstermektedir.

Özetle; Tablo 3 incelendiğinde, modelin, uyum iyiliği değerlerini sağladığı görülmektedir. Bu durum, modelin analize uygun olduğunu desteklemektedir.

Ölçüm modelinde bulunan tüm maddelerin analiz sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Ölçüm Modelinin Standardize ve Standardize Olmayan Değerleri

			β_1	β_2	S.E.	C.R.	P	Label
SESSIZLIK	<---	PROAKT	-	-	,147	-8,581	***	par_24
SESSIZLIK	<---	AYRIMCILIK	,691	1,266	,082	4,591	***	par_25
KabulSES	<---	SESSIZLIK	,865	1,000				
KorunSES	<---	SESSIZLIK	,957	1,160	,092	12,607	***	par_22
KoruSES	<---	SESSIZLIK	-	-,254	,042	-6,038	***	par_23
DS1	<---	AYRIMCILIK	,512	1,000				
DS2	<---	AYRIMCILIK	,571	1,170	,118	9,908	***	par_1
DS3	<---	AYRIMCILIK	,860	2,165	,227	9,532	***	par_2
DS4	<---	AYRIMCILIK	,893	2,052	,213	9,644	***	par_3
DS5	<---	AYRIMCILIK	,808	1,714	,184	9,299	***	par_4
SL1	<---	KabulSES	,826	1,000				
SL3	<---	KabulSES	,529	,407	,041	9,832	***	par_5
SL5	<---	KabulSES	,932	1,209	,063	19,076	***	par_6
SL6	<---	KorunSES	,840	1,000				
SL7	<---	KorunSES	,779	1,041	,065	16,125	***	par_7
SL8	<---	KorunSES	,613	,809	,069	11,711	***	par_8
SL9	<---	KorunSES	,674	,839	,063	13,231	***	par_9
SL12	<---	KoruSES	,805	1,000				
SL13	<---	KoruSES	,763	1,048	,071	14,761	***	par_10
SL14	<---	KoruSES	,891	1,149	,066	17,421	***	par_11
SL15	<---	KoruSES	,750	,910	,063	14,446	***	par_12
PR2	<---	PROAKT	,603	1,000				
PR5	<---	PROAKT	,779	1,683	,154	10,905	***	par_13
PR6	<---	PROAKT	,811	1,728	,154	11,194	***	par_14
PR7	<---	PROAKT	,727	1,692	,163	10,381	***	par_15
PR9	<---	PROAKT	,806	1,713	,154	11,153	***	par_16
PR10	<---	PROAKT	,806	1,751	,157	11,152	***	par_17
SL10	<---	KorunSES	,821	,963	,055	17,364	***	par_18

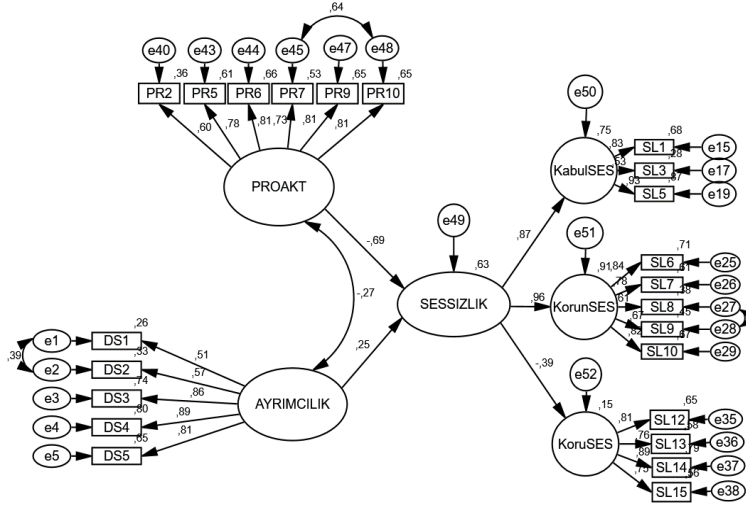
β_1 : Standardize Değerler β_2 : Standardize Olmayan Değerler

Tablo 4'de elde edilen bulgulara göre bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

4.1.4. Yapısal Model Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında, literatür tarandıktan sonra geliştirilen hipotezlerin testi AMOS 24 programında yapılmıştır.

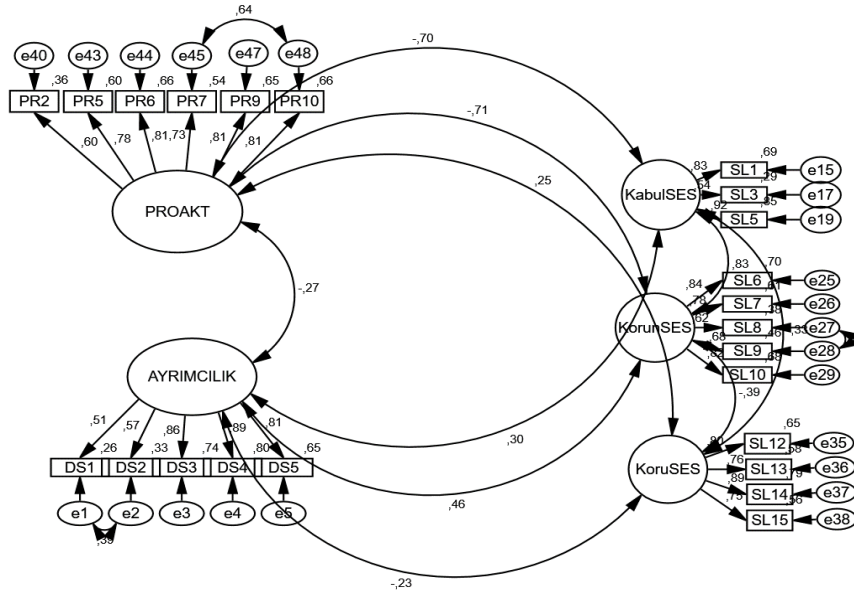
Şekil 4: Hipotezlerin Test Edilmesi



Şekil 4 incelendiğinde Kabullenici Sessizlik ve Korunmacı Sessizlik alt boyutlarının Sessizlik değişkenini pozitif yönde etkilediği görülürken, Korunmacı Sessizlik alt boyutunun Sessizlik değişkenini negatif yüklediği gözlenmektedir. Bu bağlamda, Korunmacı sessizlik diğer sessizlik alt boyutlarına göre bilgi ve tecrübeyi saklamak, iyileşme ve gelişme için fikir belirtmekten kaçınmak ya da kendi korku ve kaygıları nedeniyle sessizliğin tercih edilmesinden ziyade, “özveri ve işbirliği davranışına bağlı olarak örgüt ile ilgili bilgileri örgütün fayda sağlaması amacıyla saklama” olarak tanımlandığı için sessizliği negatif yüklemesi beklenen bir durumdur. Proaktif kişilik özelliklerine sahip çalışanların sürekli sorunlar için çözüm üretmek, yenilikçi yaklaşımlarla iyileşme ve gelişmeye yönelik önerilerde bulunmak, değişim için çevresini motive etmek ve harekete geçirmek, kendisine geniş bir sosyal ağ oluşturmak ve olumlu ilişkiler içinde olmak gibi birtakım özellikleri bulunduğu için Proaktif çalışanların sessizlik davranışında bulunma eğiliminin düşük olması beklenmektedir. Bu modelde, proaktif kişilik ve sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı çıkan ilişki literatürü destekler niteliktedir (Guenter vd., 2016; Pei vd., 2022). Dolayısıyla proaktif kişilik arttıkça sessizlik düzeyi azalmaktadır.

Şekil 5’te proaktif kişilik ve cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı değişkenlerinin, sessizlik ölçeğinin üç alt boyutu (Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik ve Korunmacı Sessizlik) ile doğrudan ilişkileri incelenmiştir.

Şekil 5: Hipotezlerin Test Edilmesi



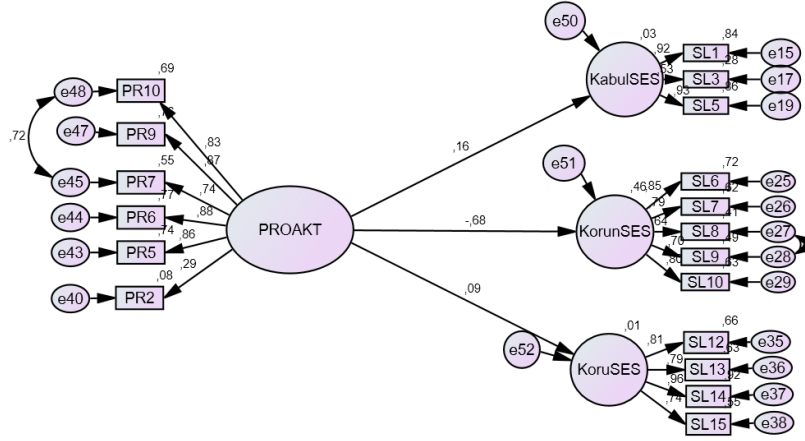
Şekil 5 incelendiği zaman proaktif bireylerin kabullenici ve korunmacı sessizlik negatif, korumacı sessizlikle pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu literatürü destekler niteliktedir (Pei vd., 2022).

Ayrımcılık ve sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguya göre ayrımcılığa maruz kalan bireyler sessizliği tercih etmektedir. Ayrımcılık ve kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, korunmacı sessizlik ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Ayrımcılık ile proaktif kişilik arasında da negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Proaktif kişilik düzeyi arttıkça ayrımcılık algısının azalması beklenmektedir.

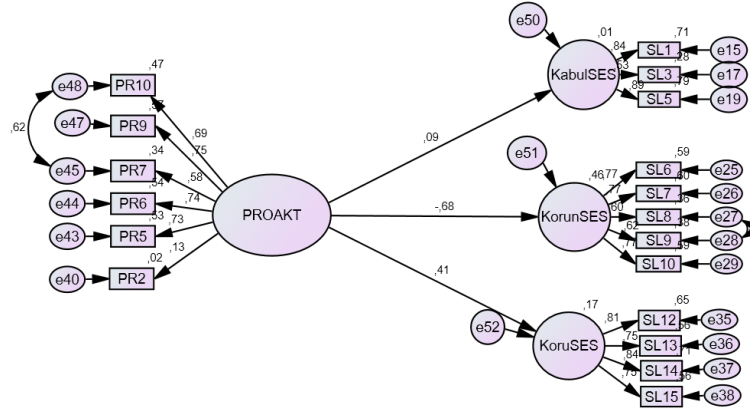
Aracılık etkisini ölçmek için öncelikle cinsiyete yönelik ayrımcılık algısı; düşük ayrımcılık algısı ve yüksek ayrımcılık algısı olmak üzere iki gruba bölünmüştür. Gruplara bölerken ortanca (medyan) değerler hesaplanmıştır. Ortanca değerler üzerinde gruplama literatürde kullanılan bir metottur (Song ve Zhao, 2022). Puan ne kadar yüksekse ayrımcılık düzeyi o kadar yüksektir. Şekil 6'da yüksek ayrımcılık algısına sahip proaktif bireylerin sessizlikle ilişkisi, Şekil 7'de ise düşük ayrımcılık algısına sahip proaktif bireylerin sessizlikle ilişkisi incelenmiştir.

Şekil 6: Yüksek Ayrımcılık Algısının aracılık rolü



Şekil 6 incelendiği zaman yüksek ayrımcılık algısı yaşayan proaktif bireyin Kabullenici sessizlik ve Korumacı sessizlik alt boyutları tarafından pozitif, Korunmacı sessizlik alt boyutundan ise negatif yüklendiği tespit edilmiştir.

Şekil 7: Düşük Ayrımcılık Algısının aracılık rolü



Şekil 7 incelendiği zaman, düşük ayrımcılık algısı yaşayan proaktif bireylerin deKabullenici sessizlik ve Korumacı sessizlik alt boyutları tarafından pozitif, Korunmacı sessizlik alt boyutundan ise negatif yüklendiği tespit edilmiştir. Ayrımcılık algısının aracılık rolü test edildiğinde, proaktif bireylerin yalnızca korumacı sessizlik düzeyinde gözle görülür bir değişim ortaya konmuştur. Ayrımcılık algısı düşük bireylerin korumacı sessizlik seviyesi, ayrımcılık algısı yüksek olanlara göre daha fazladır. Dolayısıyla, ayrımcılık algısının düşmesi çalışanların korumacı yani örgüt yararına sessizlik davranışını etkilemektedir. Sonuç olarak, proaktif bireylerin ayrımcılık algısı seviyesi sessizlik davranışında önemli bir etkiye sahip değildir.

5. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, proaktif kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide algılanan cinsiyete yönelik ayrımcılığın düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu amaçla literatür taranmış ve bazı hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Hipotez Sonuçları Tablosu

Hipotez	Sonuç
H1: Proaktif Kişilik ile Örgütsel Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1a: Proaktif Kişilik ile Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: Proaktif Kişilik ile Korunmacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c: Proaktif Kişilik ile Korumacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Örgütsel Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2a: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2b: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Korunmacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2c: Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısı ile Korumacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3: Proaktif Kişilik ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkide Cinsiyete Yönelik Ayrımcılık Algısının düzenleyici rolü vardır.	Red

Proaktif kişilik, örgütsel sessizlik ve cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı arasındaki ilişkilere dair önemli bulgular elde edilmiştir. Ancak bu araştırma belirli sınırlılıklara sahiptir. Örnekleme, Kocaeli bölgesinde Kocaeli Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlarla sınırlıdır. Bununla birlikte proaktif kişilik, örgütsel sessizlik ve cinsiyete dayalı ayrımcılık ilişkilerini inceleyen ilk çalışmadır.

Bu çalışmada Proaktif kişilik ile sessizlik negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir. Ayrımcılık algısı ve sessizlik ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ayrımcılık algısının düzeyi ise proaktif bireylerin sessizlik davranışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Bununla birlikte, bu araştırma proaktif kişiliğin sessizlik üzerindeki engelleyici etkisini de doğrulamaktadır. Spesifik olarak proaktifliğin, kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

Proaktif bireylerin sorunlarla baş etme, alternatif çözüm yolları arama, sabırlı olma gibi kişisel özelliklere sahip olması, örgütteki cinsiyetçi ayrımcılık gibi olumsuz durumları tolere edebilecek ve bu olumsuzluklarla baş edebilecek motivasyona sahip olmasına katkıda bulunur. Bundan sonraki

araştırmacılar, proaktif bireylerin örgütteki olumsuz durumlarla başa çıkma stilleriyle ilgili konulara değinebilirler.

İş dünyasıyla ilgili olarak, yöneticiler, örgütsel etkinliği artırmak için, sessiz üyelerini örgüt içinde aktif olması için motive etmelidir. Bu çalışmanın proaktif kişilik araştırmalarının önünü açmasını ve örgütsel yönetim uygulamalarına ampirik destek sağlamasını umuyoruz.

Kaynakça

- Bateman, T.S., & Crant, M. J. (1993). The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure And Correlates". Journal Of Organizational Behavior(14), 103-118.
- Bebekoğlu, G. & Wasti A. (2002). Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs, 2002, Antalya.
- Brinsfield, C. T.& Edwards M.& Greenberg, J. (2009) Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Buss, D. M. (1987). Selection, Evocation, And Manipulation. Journal of Personality and Social Psychology, 53, 1214-1221.
- Can H.& Aşan Ö.& Aydın M. Eren, (2015), Örgütsel Davranış, 2.Baskı, Arıkan Basın Yayın, İstanbul.
- Çelik, M. Şahingöz & Akar S. (2018). İş Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı: Kadın Aşçılar Örneği. Journal of Tourism and Gastronomy Studies 6/Special issue3 370-383
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi 8(1): 760-784.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt:44, Sayı: 511, s.14
- Durak, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Emre, O. (2010). İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elsaied, M.M. (2019). Supportive Leadership, Proactive Personality And Employee Voice Behavior: The Mediating Role Of Psychological Safety. American Journal of Business, Emerald Group Publishing, vol. 34(1), pages 2-18, April.
- Fapohunda, T. (2016) Gender, Voice and Silence: Strategies for Inclusion of Female Employees, Archives of Business Research, 4(1), 55-56

- Foley S. & N. Hang-Yue, & Loi R. (2004) Antecedents and Consequences of Perceived Gender Discrimination: A Social Identity Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-30.
- Fuller, B. Jr. & Marler L. E. (2009). Change Driven By Nature: A Meta-Analytic Review Of The Proactive Personality. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345
- Gephart, J.K. & Detert J.R.& Trevino L.K. & Edmondson A.C, (2009). Silence by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, (29), 163-193.
- Guenter H. & Schreurs B.&Van Emmerik H. IJ (2016) What Does It Take To Break The Silence In Teams: Authentic Leadership And/Or Proactive Followership?. *Applied Psychology: An International Review* (66)1
- Gutek, B. A.& Cohen A.G. & A. Tsui, (1996), Reactions to Perceived Sex Discrimination. *Human Relations*, 49 (6), 791–813.
- Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- İleri, Ü. (2016). Sosyal Politikalarda Kadın ve Cinsiyet Ayrımcılığı İle İlgili Başlıca Uluslararası ve Ulusal Hukuki Düzenlemeler. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt No: 5, Sayı: 12, s.139
- Jones, M. (2002) *Social Psychology of Prejudice*, Pearson Education, New Jersey, s.s.8.
- Kanten P.&Ülker F. E. (2012) A Relational Approach Among Perceived Organizational Support, Proactive Personality And Voice Behaviour *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 1016 – 1022
- Kasımoğlu, M. & Halıcı A. (2000). İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayrımcılığa İlişkin Ölçek Geliştirilmesi. Erciyes Üniversitesi Yayını, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000.
- Keleş, R. (1980). *Kentbilim Terimleri Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları:474, Seçim Basımevi, Ankara.
- Korkut, L. (2009). *Ayrımcılık Karşıtı Hukuk*. Cantekin Matbaası Adres Yayınları, Ankara.
- Lee, S. M. & Peterson S.L., (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*. 35(4), 401-416.
- Leslie, S., (2005). *Equal Opportunities: Dealing with Discrimination* (Published by: Legal Services Commission, U.K. February. 4.

- Lumpkin, G.T. & Gregory G. Dess, (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172
- Marler, L. E. (2008). *Proactive Behavior: A Selection Perspec* Published doctoral dissertation, College Of Business Louisiana Tech University
- Moon G. (2009). *Pozitif Ayrımcılık. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.*
- Morrison; E.W & Milliken F. J. (2000), *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic. Academy Of Management Review*, Vol.25, No.4, s.706.
- Osmanoğlu H. & Çağlın C. & Kılıç B. (2021), *Proaktif Kişiliğin İş Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Rolünün Belirlenmesi: Gençlik Ve Spor Bakanlığı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 17, Sayı 3*
- Özçatal, Ö. (2009) *Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımının ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Sosyo-Demografik Ve Kültürel Faktörler. Uluslararası-Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 45- 54.(5-7 Mart 2009).*
- Parrillo, V. N. (2005). *Contemporary Social Problems (Sixth Edition). U.S.: Pearson Education, Inc.*
- Pei X. & Lyu F. & Xiong X.& Wei A. & Guo J. &Zhou W. (2022) *Silence is golden? Relationship between silent behavior among online community members and operation performance from the perspective of personality trait. Front. Psychol. 13:912511.*
- Pinder, C.C. & HarlosK.P. (2001) *Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.20, s. 348.*
- Reskin, B.& Padavic I. (1994). *Women and Men at Work. Kaliforniya: Pine Forge Press.*
- Schumacker, R. E.& Lomax, R. G. (2004). *Lawrence Erlbaum Associates Publishers. (2nd ed.).*
- Seibert, S. E.& Crant M.J.& Kraimer M. L. (1999). *Proactive personality and career success. Journal of applied psychology, 84(3), 416-427.*
- Snyder, C.R. (2002). *Hope Theory: Rainbows in The Mind. Psychological Inquiry(13), 249-275.*
- Şeşen, E. (2006). *Gazetelerde Yayımlanan İş İlanlarında Ayrımcılık Ve Fırsat Eşitliği, Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: (Örgütsel adaletin rolü). Beta Yayınları, İstanbul.*

- Turpçu, M. (2004). Avrupa Birliği Hukukunda İşyerinde Ayrımcılık. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türel, Ş. N. & Dolmacı, N. (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı Ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 83-104.
- Van Dyne, L. & Ang, S., & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct. Journal of Management Studies. 40, 1359-1392.
- Xie, J.& Chu Xi.& Zhang J.& Huang J. (2014). Proactive Personality And Voice Behavior:The Influence Of Voice Self-Efficacy And Delegation. Social Behavior And Personality, 42(7), 1191-1200
- Yalçın, N. Ç. (2008) Muhasebe Meslek Mensubu Kadınların Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Nedeni İle Yaşadığı Mesleki Sorunlar Ve İstanbul İli Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

MESLEK AŞKININ ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Pelin KANTEN

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,
pelinkanten@comu.edu.tr*

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Lojistik ve
İşletmecilik, ypazarcik@comu.edu.tr*

Merve Gözde DURMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik Bölümü, mervegosedurmaz@gmail.com

Benan ARDA

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik Bölümü, benanardaa@gmail.com

Özet

Araştırma kapsamında Çanakkale ilinde özel sektör ve kamu kurumlarında aktif olarak görev yapan işgörenlerde meslek aşkının öncüllerinin bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum gibi farklı kriterler esas alınarak 18 işgören ile yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Kodların ve kategorilerin görselleştirilmesinde frekans analizi, karşılaştırmalı analiz ve ilişki analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları ışığında işgörenlerin meslek aşklarına yönelik öncüller bir ana tema çerçevesinde bir alt-tema olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin meslek aşklarına yönelik öncüller meslek aşkının nedenleri ve çalışma ortamına ilişkin nedenler kapsamında sınıflandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Meslek Aşkı, Nitel Araştırma,*

1. Giriş

Bireyler için çeşitli yararlı etkileri olduğu bildirilen ve önemli bir kişisel kaynak olan meslek aşkı kavramı (Mauno vd., 2022: 97) kariyer gelişimi, iş tatmini, iyi oluş ve kişisel gelişim gibi endişeleri vurgulayarak, yaşam bağlamında bütüncül bir iş anlayışının kalbinde yer alan bir kavram olarak görünmektedir (Dik vd., 2012: 242-243). Meslek aşkı, Wrzesniewski ve arkadaşları tarafından işi yapmanın bireye getirdiği tatmin olarak tanımlanmaktadır (Humayun vd., 2022: 1839).

Mesleğe bir aşk duygusu ile yaklaşmak, son on yılda mesleki ve uygulamalı psikolojide ilgi kazanmıştır (Shin vd., 2021: 1). Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar insanların işlerine ilişkin olarak hissettikleri derin anlam özelliğiyle ilgi çekici olmuştur. Bu derin anlam, insanların işlerine karşı hissedebilecekleri bir aşk (meslek aşkı) olarak nitelendirilebilir (Dobrow ve Tosti-Kharas, 2011: 1001). Meslek aşkı; bireyin kariyerinin yaşam hedefleriyle uyuşması konusunda sahip olduğu bakış açısıdır. Meslek aşkına sahip olmak, işgörenlerin şu anda isteklerine uygun bir kariyerde çalıştıklarını hissetmeleri anlamına gelmektedir (Khalid vd., 2022: 476).

Bireylerin mesleklerine ilişkin deneyimleri, mutlulukları ve diğer yaşam alanlarındaki işlevleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çoğu durumda, kariyer tatmini ile en çok ilgili olan, daha nesnel iş özelliklerinden ziyade insanların işlerine yaklaşımlarıdır (Steger vd., 2010: 82). Bu bağlamda öznel kariyer başarısının en üst seviyesi olarak kabul edilen meslek aşkı, kişinin hayattaki amacı olarak gördüğü iş olabilmektedir (Dobrow ve Tosti-Kharas, 2011: 1004). Meslek aşkının kaynağı değişkenlik göstermektedir ve kader duygusu, kişinin tutkularına uyum duygusu veya henüz değerlendirilmemiş diğer alanlardan kaynaklanabilmektedir (Duffy ve Dick, 2013: 429).

Psikoloji, sosyoloji ve yönetim alanlarında meslek aşkının yapısına olan ilgi arttıkça, çok sayıda çalışma ile meslek aşkının belirli popülasyonlar için önemi ve bir dizi başka değişkenle nasıl ilişkili olduğu incelenmiştir (Dik vd., 2012: 243). Ampirik araştırmalar, iş tatmini, fedakarlık yapma isteği ve algılanan örgütsel görev ve zorlu mesleklerde kişisel ve sosyal kimlikler arasındaki gerilimi teşvik etme gibi psikolojik yapılar ile meslek aşkı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca meslek aşkı, daha az iş günü kaçırılması gibi davranışsal sonuçlarla da pozitif ilişkilidir (Dobrow ve Tosti-Kharas, 2011: 1006). Meslek aşkı üzerine yapılan çoğu araştırma, meslek aşkının kariyerle ilgili değişkenlerle ilişkisini araştırmıştır. Üniversite öğrencileri için, meslek aşkının varlığının, kariyer kararı, seçim rahatlığı, mesleki öz netlik, kariyer kararı öz-yeterliği, işle ilgili sonuç beklentileri, akademik tatmin ve içsel çalışma motivasyonu ile pozitif bir ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde meslek aşkı, çalışan yetişkinler arasında işle ilgili pozitif değişkenlerle pozitif ilişkilidir. Meslek aşkına sahip olan işgörenlerin daha fazla mesleki kimlik, mesleki önem, kariyer bağlılığı, işin anlamlılığı, algılanan örgütsel görev, işten zevk alma ve iş tatmini gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir (Dik vd., 2012: 243). Yabancı yazında meslek aşkının öncülleri ve sonuçlarına yönelik çalışmalar yer almasına rağmen, yerli literatürde meslek aşkının kavramsal çerçevesini aydınlatabilecek sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır. Ayrıca farklı meslek gruplarından bireylerin mesleklerine yönelik hislerinin ortaya konması ve meslek aşkına neden olabilecek faktörlerin belirlenebilmesi önem taşımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Meslek aşkına ilişkin olarak neoklasik yaklaşımlar, terimin tarihsel olarak nasıl anlaşıldığını yansıtır ve bir kader ve toplum yanlısı görev duygusuna vurgu yaparken modern yaklaşımlar genellikle kendini gerçekleştirilmeye veya kişisel mutluluğa yönelik içsel bir dürtüye odaklanmaktadır (Duffy ve Dick, 2013: 429).

Sosyolog Robert Bellah ve meslektaşları, insanların iş ve kariyerle birlikte işlerine yönelik sahip oldukları üç genel yönelimden biri olarak meslek aşkından söz etmektedirler. Her yönelim, insanların işlerinde arayabilecekleri farklı bir anlam türünü tanımlamaktadır. İş yönelimleri olanlar için iş, ücret gibi dışsal ödüllerle ilgilidir ve kimliğin merkezi bir parçası değildir. Kariyer yönelimleri olanlar için iş, güç veya saygınlık kazanmak, örgütsel bir hiyerarşide ilerlemek ve iş tarafından zorlanmak ile ilgilidir. Meslek aşkı yönelimleri olanlar, çalışmalarını “hayatlarından ahlaki olarak ayrılmaz”, özünde ödüllendirici, kişisel olarak tatmin edici ve kimlik için merkezi bulmaktadırlar. Buna karşılık, meslek aşkı yönelimleri olanlar, işlerini “ahlaki olarak yaşamdan ayrılmaz”, özünde ödüllendirici, kişisel olarak tatmin edici ve kimliğin merkezinde görmektedirler. Meslek aşkına ilişkin olarak meslek aşkının kaynağının bireyin dışında konumlandırıldığı, insanların belirli bir iş tipine, mesleğe doğru çekildiği görüşü de yer almaktadır (Dobrow ve Tosti-Kharas, 2011: 1003-1004).

Meslek aşkının üstün çağrı, amaçlı çalışma ve toplum yanlısı yönelim olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Meslek aşkının amaçlı çalışma boyutu, meslek aşkına sahip kişilerin işlerini bir amaç ve anlamlılık kaynağı olarak gördüklerini ve meslek aşkının toplum yanlısı yönelim boyutu, bireyin çalışmalarının başkalarına yardımcı olabileceği değerine sahip olduğunu göstermektedir (Duan vd., 2020: 404).

İş, kariyer ve yaşama ilişkin pozitif sonuçlar, meslek aşkı deneyimleyen bireylerde artmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle meslek aşkını anlamak, bireylerin işten ve daha geniş anlamda yaşamdan nasıl anlam aradığı ve türettiği sorusuna yönelik önemli bir adım teşkil etmektedir (Dobrow ve Tosti-Kharas, 2011: 1002). Yapılan araştırma sonuçlarına göre yetişkin işgörenlerin işlerine yönelik olarak meslek aşkı algılamaları durumunda, işlerine ve örgütlerine daha bağlı olma eğilimi göstermeleri, çalışmalarının kişisel tercihleriyle güçlü bir şekilde uyduğunu düşünmeleri ve işte anlam bulma olasılıkları daha yüksektir (Duffy ve Dick, 2013: 430-431).Khalid ve arkadaşlarının 2022 tarihli araştırma sonuçlarına göre meslek aşkı, iş stresi ile bilgi saklama davranışları arasındaki ilişkide moderatör görevi görmektedir. Meslek aşkı hisseden işgörenler, işlerini önemli olarak görmekte ve bu da olumsuz duygusal ve davranışsal tepkilere katılımlarını azaltmaktadır. Kariyerlerine yönelik olarak meslek aşkı duyan işgörenler, iş stresini bir engelden ziyade bir meydan okuma olarak algılayarak olumlu bir bakış açısına ve fedakar bir yaklaşıma sahip olma eğilimi göstermektedirler. Sonuç olarak araştırma meslek aşkının işgörenlerin algıları ve davranış kalıpları üzerindeki

düzenleyici etkisini vurgulayan önceki araştırmaları desteklemektedir (Khalid vd., 2022: 481). Humayun ve arkadaşları 2022 yılı çalışmalarında meslek aşkı ve presentizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırma sonuçlarına göre meslek aşkı ve iş becerikliliği arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Meslek aşkına sahip bireyler sağlıkları kötü olsa da kendilerini işyerinde daha iyi hissedebilmektedirler. Bu sonuçlar geçmiş araştırma sonuçları ile uyumludur (Humayun vd., 2022: 1847). Ayrıca araştırmalar, meslek aşkına sahip kişilerin tükenmişlik ve işi bırakma düşünceleri gibi geri çekilme tutumlarını barındırma olasılığının daha düşük olduğunu göstermektedir (Thompson ve Bunderson, 2019: 426). Bazı araştırmalar ise meslek aşkının potansiyel karanlık taraflarından biri olarak iş-yaşam dengesizliği, yüksek meslek aşkına sahip bazı kişilerin, işlerine aşırı ilgi göstererek iş ve iş dışı alanlarını dengelemede zorluklar yaşayabileceğini öne sürmektedir (Shin vd., 2021: 2).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Çanakkale ilinde aktif olarak çalışmakta olan özel sektör ve kamu sektörü işgörenlerinin meslek aşkı alguları üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesidir. Ulusal literatür incelendiğinde kavrama ilişkin bir boşluk olduğu, uluslararası literatür incelendiğinde ise özellikle meslek aşkının sonuçlarına odaklanıldığı görülmüştür. Bu bağlamda meslek aşkına neden olan faktörlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu amaç kapsamında aşağıda belirtilen araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

- Meslek kavramı işgörenler için ne anlam ifade etmektedir?
- Mesleğe ilişkin olarak hissedilen duygular nelerdir?
- İşgörenlerin meslek seçim kriterleri nelerdir?
- İşgörenlerin meslek aşkını güdüleyen duygular nelerdir?
- İşgörenlerin mesleki beklentileri nelerdir?
- İşgörenlerin mesleki zorluklarla mücadele yöntemleri nelerdir?
- İşgörenlerin meslekleri ile uyum düzeyleri nasıldır?
- İşgörenlerin meslek aşkının nedenleri nelerdir?
- İşgörenlerin meslek aşkının sonuçları nelerdir?

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılarak konuya ilişkin görüşlerini objektif olarak ifade edebilecek 18 katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır. Bu kapsamda katılımcılar özel sektör ve kamu kurumlarında aktif olarak görev yapmakta olan 18 işgörenden oluşmaktadır. Cresswell (1998) çalışmasında nitel araştırmalarda örnekleme büyüklüğünün 10 ve 30 arasında

değişebileceğini belirtmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün belirlenmesi kapsamında veri doygunluğu (yeni verilerin mevcut bilgilere düşük düzeyde katkı sağlaması veya herhangi bir etki oluşturmaması) ve veri yeterliliği (elde edilen verilerin araştırma probleminin cevaplanmasına fayda sağlayacak düzeyde olması) gibi iki temel faktörün dikkate alınması gerektiği görüşü ile hareket edilmiştir (Kanten vd. 2018: 943). Bu doğrultuda, meslek aşkı hakkında duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade etmesi mümkün olan katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir. Ayrıca örneklem seçiminde katılımcıların yaş, medeni durum, çocuk sayısı gibi farklı kriterleri de dikkate alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, yüzyüze ve tele görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında literatür ve mevcut çalışmalar incelenerek sorular oluşturulmuş; soru formunun geçerliliği ise uzman görüşüne başvurularak sağlanmıştır. Görüşme formu meslek aşkı ile ilgili 27 açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, medeni durum ve çocuk sayısı olmak üzere 4 demografik sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar ile görüşmeler Eylül-Ekim 2022 tarihleri arasında 40-60 dakika arasında bir sürede gerçekleştirilmiş, ses kayıt cihazı kullanılmadan, yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programı ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi kapsamında öncelikle araştırma çerçevesinde elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, kavramlara uygun temaların oluşturulması ve bulguların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma verilerinin analizinde bire bir not tutularak elde edilen veriler incelenmiş ve araştırma amacına uygun olacak şekilde açık kodlar oluşturulmuştur. Yapılan açık kodlamanın ardından ana kategoriler ve alt kategoriler oluşturularak, birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilmiştir. Veriler seçici kodlama işlemine tabi tutularak, alt kodlarda ana kategorilerle uyumlu olacak şekilde daraltma yapılmıştır. Son aşamada ise, araştırma bulguları yorumlanarak, sonuçlar ifade edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması aşamasında, alanında deneyimli bir akademisyene kategorilendirme işlemi yaptırılarak, elde edilen kategoriler ile araştırmacının oluşturduğu kategorilerin karşılaştırılması ile yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerden yola çıkarak, meslek aşkı kavramına yönelik kodlar oluşturulmuştur. Analiz sonuçları ışığında işgörenlerin meslek aşklarına yönelik öncüller bir ana tema çerçevesinde bir alt-tema olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin meslek aşklarına yönelik öncüller meslek aşkının nedenleri ve çalışma ortamına ilişkin nedenler kapsamında sınıflandırılmıştır.

Kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

4.1. Meslek Kavramının Analizine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında mesleğin kavramsal olarak katılımcılara hangi anlamları çağrıştırdığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler meslek kavramının katılımcılara 16 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre mesleğin kavramsal olarak en yüksek düzeyde (%35,7) fedakarlık ile kodlandığı; bunu sırasıyla eğitim (%28,57); toplumsal fayda (%28,57), sabır (%21,43), araştırma (%14,29), iletişim ve mesleki deformasyon (%14,29) kodlarının izlediği görülmektedir. Tablo 1’de meslek kavramının çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

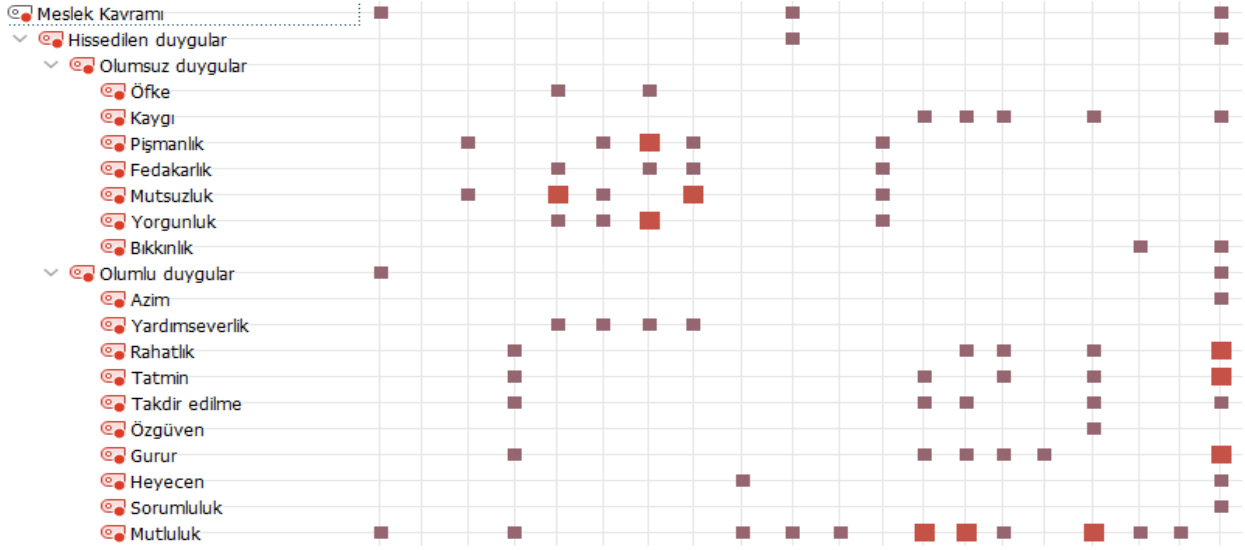
Tablo 1: Meslek Kavramın Çağrıştırdığı İfadeler

Meslek Kavramı	Frekans	Yüzde (geçerli)
Fedakarlık	5	35,71
Eğitim	4	28,57
Toplumsal fayda	4	28,57
Sabır	3	21,43
Araştırma	2	14,29
İletişim	2	14,29
Mesleki deformasyon	2	14,29
Azim	2	14,29
Problem çözme	2	14,29
Alçakgönüllülük	2	14,29
Stres	2	14,29
Tükenmişlik	2	14,29
Üretkenlik	2	14,29
Organizasyon	1	7,14
İtibar	1	7,14
Liderlik	1	7,14

4.2. Mesleki Duyguların Analizine İlişkin Bulgular

Meslek kavramının katılımcılar çağrıştırdığı anlamlar verildikten sonra katılımcılara “mesleklerine ilişkin hissettikleri duygular” sorulmuş ve literatürden hareketle mesleğe ilişkin hissedilen duygulara ilişkin ana kodlar belirlenmiştir. Tablo 2’de ana kodlar kapsamında katılımcıların mesleklerine ilişkin hissettikleri duygulara yer verilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Mesleklerine Hissettikleri Duygulara İlişkin Kod İlişki Haritası

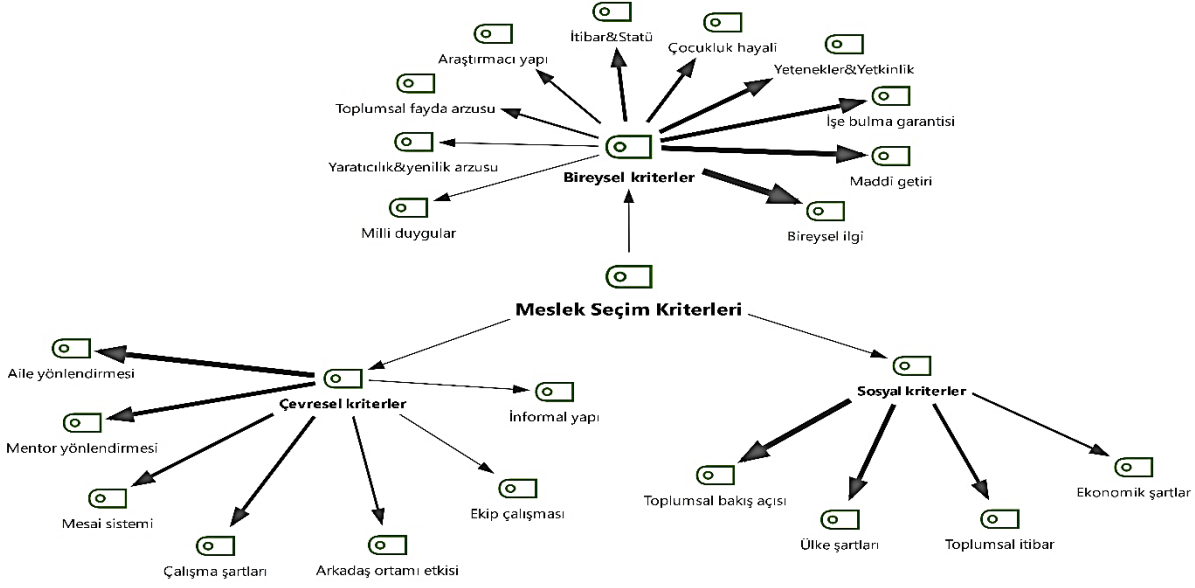


Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların mesleklerine ilişkin hissettikleri duyguların daha çok olumlu duygularda mutluluk teması çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. Mutsuzluk, gurur, pişmanlık,, yardımseverlik, rahatlık, tatmin, özgüven duyguları izlemektedir. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların mesleği yoğun olarak olumlu duygular çerçevesinde algılamalarında meslekleri nedeniyle mutlu olmaları, yaptıkları meslekten dolayı gurur duymaları, mesleklerinin yardımsever duygularını harekete geçirdiği, rahat hissedebilecekleri tatmin duygusunu deneyimleyebilecekleri bir ortam yarattığı düşünülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların verdiği yanıtlarda daha çok hayallerindeki mesleği yapamamaları nedeniyle mutsuz hissettikleri ve pişman oldukları ifade edilebilir.

4.3. Katılımcıların Meslek Seçim Kriterlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların meslek seçim kriterlerinin belirlenmesine yönelik ifadelerle ilişkin kodlamalar “bireysel kriterler”, “sosyal kriterler” ve “çevresel kriterler” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler katılımcıların meslek seçiminde bireysel ilgi, maddi getiri, iş bulma garantisi, yetenek&yetkinlik, çocukluk hayali, itibar&statü, araştırmacı yapı, toplumsal fayda arzusu gibi bireysel kriterleri ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte aile yönlendirmesi, mentor yönlendirmesi, mesai sistemi, çalışma şartları, arkadaş ortamı etkisi, ekip çalışması ve informal yapı gibi çevresel kriterlerin katılımcıların meslek seçiminde rol oynadığı görülmektedir. Sosyal kriterler kapsamında ise toplumsal bakış açısı, ülke şartları, toplumsal itibar ve ekonomik şartlar kriterlerinin meslek seçimini yönlendirmede rol üstlenebileceğini ifade etmek mümkündür. Buna göre Şekil 1’de katılımcıların meslek seçim kriterleri ana ve alt unsurlar çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

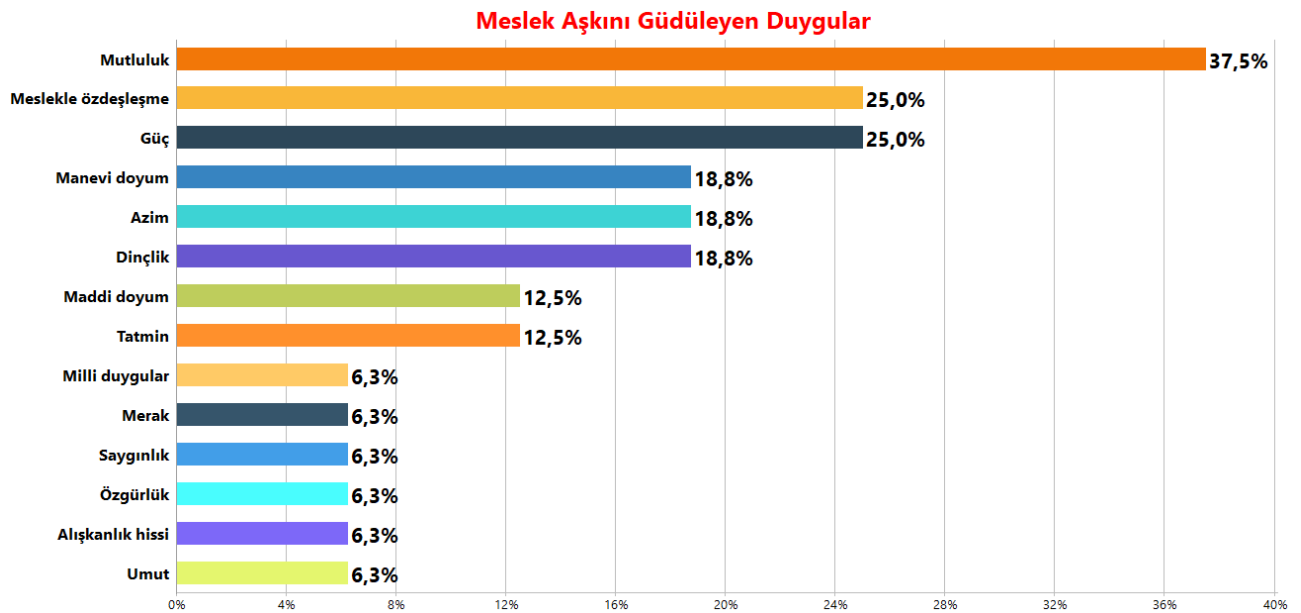
Şekil 1: Katılımcıların Meslek Seçim Kriterlerine İlişkin Model Önerisi



4.4. Katılımcıların Meslek Aşkını GÜdüleyen Duyguların Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında katılımcıların meslek aşkını güdüleyen duygular belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, meslek aşkını en yoğun (%37,5) mutluluk duygusunun güdülediği bunu sırasıyla; (%25) meslekle özdeşleşme, (%25) güç, (%18,8) manevi doyum, azim ve dinçlik duygularının takip ettiği görülmektedir. Şekil 2’de meslek aşkını güdüleyen duygularına ilişkin çubuk grafiği verilmektedir.

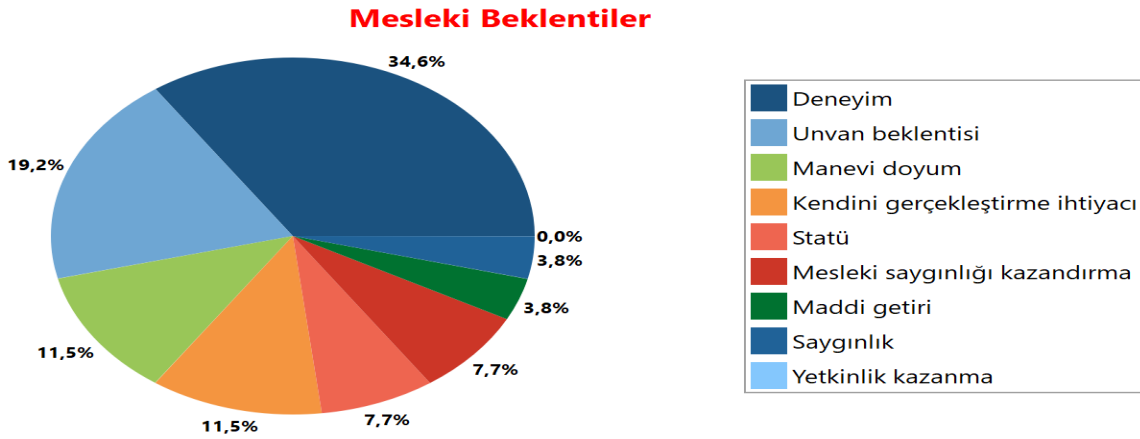
Şekil 2: Katılımcıların Meslek Aşkını GÜdüleyen Duygulara İlişkin Grafik



4.5. Katılımcıların Mesleki Beklentilerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında katılımcıların meslekte beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, mesleki beklentilerin en yoğun (%34,6) deneyim olarak ifade edildiği bunu sırasıyla; (%19,2) unvan beklentisi, (%11,5) manevi doyum, (%11,5) kendini gerçekleştirme ihtiyacı, (%7,7) statü ve mesleki saygınlığı kazandırmanın takip ettiği görülmektedir. Şekil 3'te mesleki beklentilere ilişkin pasta grafiği verilmektedir.

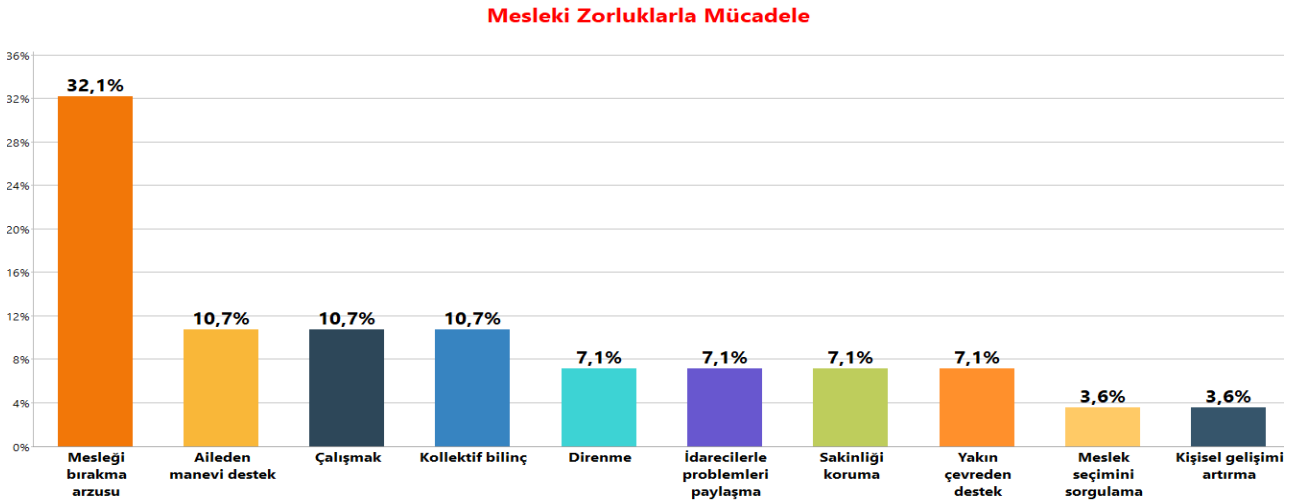
Şekil 3: Katılımcıların Mesleki Beklentilerine İlişkin Grafik



4.6. Katılımcıların Mesleki Zorlukla Mücadele Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Araştırmamıza göre katılımcılar meslek kavramını olumlu ve olumsuz duygularla ifade etmekle birlikte, yaptıkları mesleklerde çeşitli zorluklara karşılaşmaktadır. Katılımcıların mesleki zorluklarla mücadele yöntemleri; mesleği bırakma arzusu, aileden destek alma, çalışma, kolektif bilinç, direnme ve idarecilerle problemleri paylaşma olarak sıralanmıştır. Şekil 4'te katılımcıların mesleki zorluklarla mücadele yöntemlerine yönelik çubuk grafiği verilmektedir.

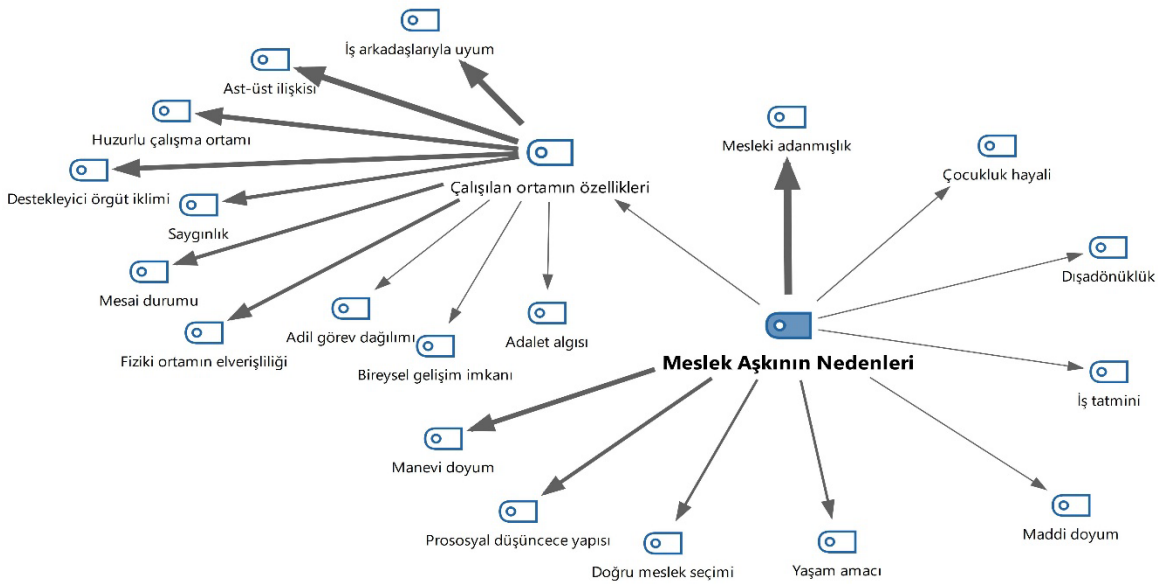
Şekil 4: Katılımcıların Mesleki Zorlukla Mücadele Yöntemlerine İlişkin Grafik



4.7. Katılımcıların Meslek Aşkını Nedenlerine İlişkin Bulgular

Araştırmamızda, meslek kavramı, mesleğe karşı hissedilen duygular, meslek mesleki zorluklarla mücadele yöntemleri, mesleki beklentiler ve meslek aşkını güdüleyen duygular ifade edilmiştir. Bu değerlendirmelerin ardından çalışmamızın temel çıkış noktasını oluşturan meslek aşkının nedenlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bulgulara göre meslek aşkının nedenleri ana tema ve alt bulgular çerçevesinde şekillenmektedir. Meslek aşkını nedenleri kapsamında en yoğun mesleki adanmışlık ifadesi yer almaktadır. Bunu sırasıyla, manevi doyum, çalışma ortamının özellikleri (iş arkadaşlarıyla uyum, ast-üst ilişkisi, huzurlu çalışma ortamı, destekleyici örgüt iklimi, saygınlık), prososyal düşünce yapısı ve doğru meslek seçimi takip etmektedir. Buna göre Şekil 5'te katılımcıların meslek aşkının nedenleri ana ve alt unsurlar çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 5: Katılımcıların Meslek Aşkının Nedenlerine İlişkin Model Önerisi

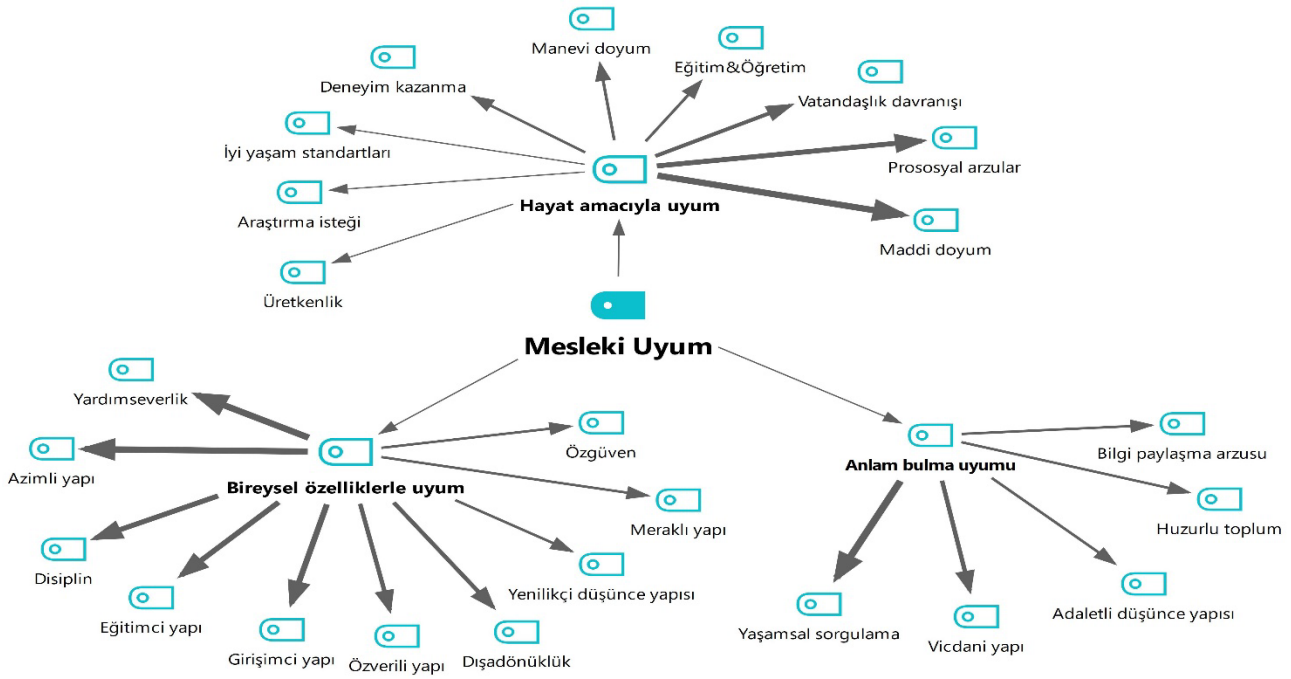


4.8. Katılımcıların Mesleklerinin Hayat Amaçları, Anlam Bulma Çabaları ve Bireysel Özellikleriyle Uyumlarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcıların meslek aşkının nedenleri ve meslek aşkını güdüleyen duygular belirlenmiş, mesleklerin yaşamlarının hangi alanlarıyla ne yönde uyumlu olduğunun belirlenmesine çalışılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların mesleki uyumlarının belirlenmesine yönelik ifadelerle ilişkin kodlamalar “hayat amacıyla uyum”, “bireysel özelliklerle uyum” ve “anlam bulma uyumu” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler katılımcıların maddi doyum, prososyal arzular, vatandaşlık davranışı, eğitim&öğretim, manevi doyum ve deneyim kazanma ifadelerinin mesleğin hayat amacıyla uyumlu yanını ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte yardımseverlik, azimli

yapı, disiplin, eğitimci yapı, girişimci yapı gibi bireysel özellikler katılımcıların mesleki uyumunun bireysel yanını yansıtmaktadır. Yaşamsal sorgulama, vicdani yapı, adaletli düşünce yapısı, huzurlu toplum ve bilgi paylaşma arzusu katılımcıların meslekleri ile hayatlarında anlam bulmaları arasında uyumu yansıtan ifadeler olduğu görülmektedir. Buna göre Şekil 6’da katılımcıların mesleki uyumları ana ve alt unsurlar çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

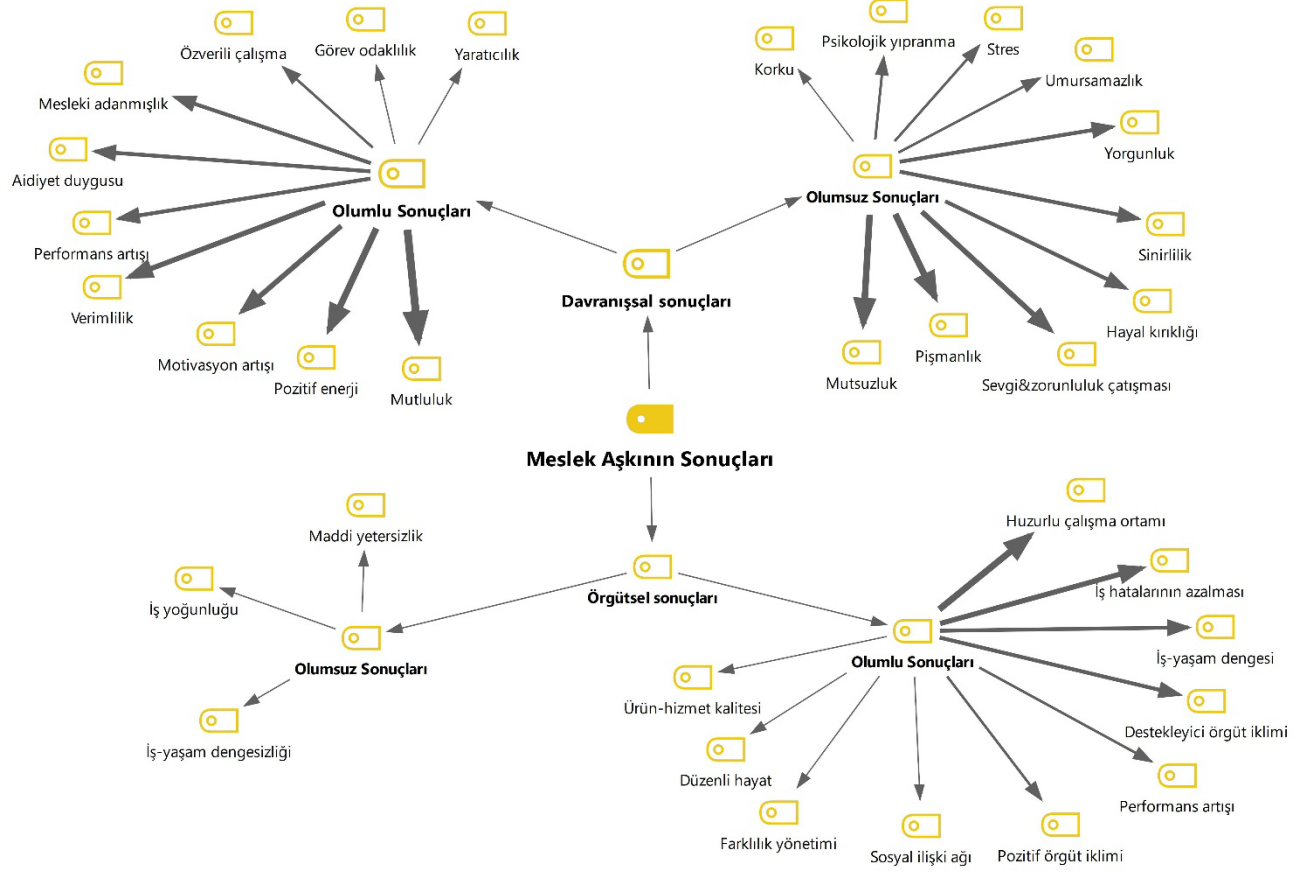
Şekil 6: Katılımcıların Meslek Uyumlarına İlişkin Model Önerisi



4.9. Katılımcıların Meslek Aşklarının Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın sonunda katılımcıların meslek aşklarının sonuçlarına ilişkin kodlamalar “davranışsal sonuçlar” ve “örgütsel sonuçlar” olmak üzere iki ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerde katılımcıların meslek aşkının olumlu davranışsal sonuçları, mutluluk, pozitif enerji, motivasyon artışı, verimlilik, performans artışı, aidiyet duygusu etrafında şekillenirken; olumsuz davranışsal sonuçları, mutsuzluk, pişmanlık, sevgi&zorunluluk çatışması, hayal kırıklığı, sinirlilik, yorgunluk olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte meslek aşkının olumlu örgütsel sonuçları, huzurlu çalışma ortamı, iş hatalarının azalması, iş-yaşam dengesi, destekleyici örgüt iklimi, performans artışı ev pozitif örgüt iklimi kapsamında ifade edilirken; olumsuz örgütsel sonuçları maddi yetersizlik, iş yoğunluğu ve iş yaşam-dengesizliği olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Buna göre Şekil 7’de katılımcıların meslek aşkının sonuçları ana ve alt unsurlar çerçevesinde özetlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 7: Katılımcıların Meslek Aşkının Sonuçlarına İlişkin Model Önerisi



5. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde hızla değişen sosyo-ekonomik özellikler bireylerin meslek seçim kriterlerini, meslekleri ile uyum beklenti ve düzeylerini, mutluluk düzeylerini ve iş-yaşam dengelerini de değişime uğratmaktadır. Dolayısıyla bireylerin performans, verimlilik, işten ayrılma niyeti, olumlu veya olumsuz iş davranışları gibi mesleki çıktıları da bu değişimden etkilenmektedir. Bireylerin mesleklerine karşı hissettikleri derin bir tutku ve sarsılmaz bağ olarak ifade edilmesi mümkün olan meslek aşkı kavramı, mesleki çıktılar üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda sonuçlarına ilişkin olarak yerli ve yabancı alanyazında oldukça araştırma bulunan meslek aşkı kavramının nedenlerinin belirlenerek literatüre katkı sağlanması da önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında işgörenlerin meslek aşkı kavramına yaklaşımları, meslek seçim kriterleri, meslek aşkının nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. Bu çerçevede katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilere göre katılımcıların mesleği fedakarlık, eğitim,

sabır, toplumsal fayda gibi ifadelerle kavramsallaştırdığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılar mesleklerine ilişkin olarak olumsuz olarak pişmanlık, mutsuzluk ve yorgunluk; olumlu olarak ise mutluluk, guru, rahatlık ve yardımseverlik duygularını hissetmektedirler. İşgörenler meslek seçiminde bireysel ilgi, maddi getiri, iş bulma garantisi, yetenek&yetkinlik, çocukluk hayali, itibar&statü, araştırmacı yapı, toplumsal fayda arzusu gibi bireysel kriterleri göz önünde bulundururken; aile yönlendirmesi, mentor yönlendirmesi, mesai sistemi, çalışma şartları, arkadaş ortamı etkisi, ekip çalışması ve informal yapı gibi çevresel kriterlerin de etkisinde kaldıklarını ifade etmişlerdir. Toplumsal bakış açısı, ülke şartları, toplumsal itibar ve ekonomik şartların ise sosyal kriterler kapsamında önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İşgöenlerin mutluluk, mesleki özdeşleşme, manevi doyum ve azim gibi duygular ile meslek aşkına yönelik olarak güdülenirken, deneyim, unvan beklentisi, mesleki doyum, kendini gerçekleştirme ve statü gibi mesleki beklentilere sahip oldukları görülmektedir. İşgöenler karşılaştıkları mesleki zorluklarla ise mesleği bırakma arzusu, aileden destek alma, çalışma, kolektif bilinç, direnme ve idarecilerle problemleri paylaşma gibi yöntemlerle mücadele etmektedirler.

Manevi doyum, çalışma ortamının özellikleri (iş arkadaşlarıyla uyum, ast-üst ilişkisi, huzurlu çalışma ortamı, destekleyici örgüt iklimi, saygınlık), prososyal düşünce yapısı ve doğru meslek seçimi ise işgöenlerin meslek aşkının nedenleri olarak görülmektedir. İşgöenlerin maddi doyum, prososyal arzular, vatandaşlık davranışı, eğitim&öğretim, manevi doyum ve deneyim kazanma ifadelerinin mesleğin hayat amacıyla uyumlu yanını; yardımseverlik, azimli yapı, disiplin, eğitimci yapı, girişimci yapı gibi bireysel özelliklerin ise mesleki uyumunun bireysel yanını ortaya çıkardığı görülmektedir. Yaşamsal sorgulama, vicdani yapı, adaletli düşünce yapısı, huzurlu toplum ve bilgi paylaşma arzusu katılımcıların meslekleri ile hayatlarında anlam bulmaları arasında uyumu yansıtmaktadır.

Meslek aşkının olumlu davranışsal sonuçları, mutluluk, pozitif enerji, motivasyon artışı, verimlilik, performans artışı, aidiyet duygusu etrafında şekillenirken; olumsuz davranışsal sonuçları, mutsuzluk, pişmanlık, sevgi&zorunluluk çatışması, hayal kırıklığı, sinirlilik, yorgunluk olarak görülmektedir. Bununla birlikte meslek aşkının olumlu örgütsel sonuçları, huzurlu çalışma ortamı, iş hatalarının azalması, iş-yaşam dengesi, destekleyici örgüt iklimi, performans artışı ev pozitif örgüt iklimi kapsamında ifade edilirken; olumsuz örgütsel sonuçları maddi yetersizlik, iş yoğunluğu ve iş yaşam-dengesizliği olarak belirlenmektedir.

Araştırma bulguları sonucunda mutluluk, mesleki özdeşleşme, manevi doyum ve azim gibi duygular ve iş arkadaşlarıyla uyum, ast-üst ilişkisi, huzurlu çalışma ortamı, destekleyici örgüt iklimi, saygınlık gibi nedenlerle meslek aşkı yaşayan işgöenlerin mutluluk, pozitif enerji, motivasyon artışı, verimlilik, performans artışı ve aidiyet duygusu gibi olumlu duygular geliştirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla işgöenlerde manevi tatmin sağlanmasının meslek aşkı duygusuyla ilintili olduğu ve bu

sayede olumlu bireysel ve örgütsel çıktılarla karşılaşılabilceğini ifade etmek mümkündür. Pozitif bir örgüt iklimi ve optimal fiziki şartların sağlanması halinde işgörenlerin mutluluk, mesleki özdeşleşme, manevi doyum ve azim gibi duygular ile birlikte pozitif çıktılarının artacağı söylenebilir. Bu bağlamda pozitif örgüt iklimi yaratılmasını sağlayacak sosyal aktiviteler yapılması, işgörenlerle açık iletişime girerek fikir alışverişinde bulunulması, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmesini sağlamak adına ödül, takdir ve terfi uygulamalarında bulunulması, işgören devir hızının düşürülmesi ve yeni işgörenlerin oryantasyon süreçlerinde mesleki oryantasyonun yanı sıra çalışma arkadaşlarına yönelik olarak da tanıştirma, uyumlaştırma ve kaynaştırma uygulamaları yapılması, sosyal ilişkilere önem vermek ve koordinasyon örgütlere yönelik olarak önerilebilir. Bu öneriler çerçevesinde daha sağlıklı bir örgüt ikliminin yanı sıra verimlilik ve performansta artış gözlemek de mümkün olacaktır. Araştırmacılara ise ilerideki çalışmalarda meslekler özelinde meslek aşkının özelliklerinin belirlenebileceği derinlemesine araştırmalar ile farklı meslek gruplarının meslek aşkına yaklaşımlarının karşılaştırılması ve meslek aşkının kuşaklar arasındaki değişiminin incelenmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F. ve Duffy, R. D. (2012). Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS), *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263.
- Dobrow, S. R. ve Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The Development of a Scale Measure, *Personnel Psychology*, 64, 1001-1049.
- Duan, W., Tang, X., Li, Y., Cheng, X. ve Zhang, H. (2020). Perceived Organizational Support and Employee Creativity: The Mediation Role of Calling, *Creativity Research Journal*, 32(4), 403-411.
- Duffy, R. D. ve Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going?, *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436.
- Humayun, S., Saleem, S., Shabbir, R. ve Shaheen, S. (2022). “No Pain No Gain”: Presenteeism Evaluation Through Calling with Job Crafting as a Sensemaking Strategy, *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1837-1851.
- Kanten, P., Kanten, S., Durmaz, M. G. ve Arda, B. (2019). Akademik örgütlerde korku kültürü üzerine nitel bir araştırma. 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 18-20 Nisan 2019, Antalya, 476-492.

- Khalid, M., Gulzar, A., Khan, A. K. ve Abbas, N. (2022). Psychological entitlement and knowledge-hiding behaviours: role of job stress and living a job calling, *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 474–485.
- Mauno, S., Minkkinen, J. ve Shimazu, A. (2022). Do Unnecessary Tasks Impair Performance Because They Harm Living a Calling? Testing a Mediation in a Three-Wave Study, *Journal of Career Assessment*, 30(1), 94–109.
- Shin, J. Y., Kim, E. ve Ahn, J. (2021). A Latent Profile Analysis of Living a Calling, Burnout, Exploitation, and Work–Life Imbalance, *Journal of Career Development*, 1-15.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y. ve Dik, B. J. (2010). Calling in Work Secular or Sacred?, *Journal of Career Assessment*, 18(1), 82-96.
- Thompson, J. A. ve Bunderson, J. S. (2019). Research on Work as a Calling...and How to Make It Matter, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421–443.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Sezer OĞUZHAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ysezer.oguzhan@comu.edu.tr

Doç. Dr. Murat TOKSARI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi mtoksari@cumhuriyet.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adanmışlık davranışı üzerinde gerçekleştirilen çalışmaların uluslararası literatürdeki ele alınma sayıları ve dünya ülkeleri arasındaki dağılımlarını tespit etmektir. Bu bağlamda uluslararası literatür titizlikle incelenmiş ve çalışma sonlandırılmıştır. Bibliyometrik bir araştırma sonucunda oluşturulan bu çalışmanın ulusal ve uluslararası literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Web of Science veri tabanından yararlanılarak oluşturulan bu çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adanmışlık konularının hangi akademik tür (makale, kitap bölümü, kongre) ile, hangi yıllarda ne kadar, hangi ülkelerde ne kadar ele alındığı ile ilgili bilgiler de mevcuttur. Bununla birlikte çalışma biraz daha daraltılarak en çok hangi üniversite bünyesinde ve hangi akademisyenler tarafından konu edildiği bilgisine de ulaşılabilecektir. 22 Temmuz 2022 tarihinde anahtar kelimeler olarak “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “örgütsel adanmışlık” taranmış ve 433 adet sonuç bulunmasıyla VOSviewer programı kullanılarak bibliyometrik analiz ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adanmışlık davranışı değişkenlerinin en çok ele alındığı akademik tür, 364 adet ile makale; en çok işlenen yıl 44 adet ile 2020 yılı; en çok konu edilen ülke 125 adet ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD); en çok yayın 11 adet ile Islamic Azad Üniversitesi ve en çok çalışan araştırmacı ise 6 adet ile Aaron Cohen'dir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Davranış, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Adanmışlık, Yönetim ve Strateji*

1. Giriş

Günümüz rekabet koşullarında örgütler, kendilerini hedef kitleler nezdinde daha iyi konumlandırmak ve yaşamsal ömürlerini uzatmak amacıyla yeni ve etkili yöntemler bulmak durumundadır. Özellikle örgüt ve insan arasındaki ilişkilerin bu noktada giderek önem kazandığını söylemek mümkündür. Son dönemlerde hem rekabet avantajı kazanmak hem de varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin artık en önemli kaynağının insan olduğunu ve onların ihtiyaçlarını karşılamanın ise en doğru yol olduğunu anlamış olmaları gerekir. Çünkü yöneticiler markalaşma sürecinde sadece dış müşterilerini değil iç müşterileri olan çalışanlarının da istek ve ihtiyaçlarını karşılama bilincinde olması oldukça önemlidir.

Bu kapsamda kurum yöneticilerinin çalışanlarına rahat, huzurlu, mutlu ve tatmin edici ortamlar oluşturmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu sayede örgütsel amaç ve hedeflerin çalışan amaç ve hedeflere dönüşmesi mümkün hale gelebilecektir.

Kendini bir şeye adanmak, o şeye odaklanmayı ve anlamlar yüklemeyi temsil etmektedir. Hemen hemen her platformda karşılaşılabilecek adanmışlık söylemi, adanan kavram için oldukça olumlu karşılığı bulunmaktadır. Örgütlerin çalışanlardan beklediği davranış kalıplarının sınırlandırıldığı bir durumda kriter, beklentilerdir. Beklentilerin dışındaki her olumlu eylem, örgütsel davranış konusuna dahil edilebilir. Bu doğrultuda örgütsel adanmışlığı, “çalışanların örgütlerine karşı sevgi besleyerek kendilerini vermelerini, işlerini isteyerek yapmalarını ve karşılık beklememeyi esas almaktadır” şeklinde ifade edebiliriz.

Örgütsel vatandaşlık kavramı da literatüre yeni girmiş bir kavram olup ilhamını devlet ile vatandaş arasındaki hukuktan almaktadır. Vatandaşlık kavramı zaman zaman üzerine düşen görevi yerine getirme algısı ile sınırlandırılırken örgütsel boyutu çalışanların herhangi bir etmen olmadan örgütlerinin iyiliği için kendilerine verilen rollerin dışına çıkarak gösterdikleri çabaları ifade etmektedir. Yani bu davranış biçimi, herhangi bir emir, istek ve yönlendirme olmadan tamamen çalışanın kendi rızasıyla oluşan eylem topluluğudur.

Örgütler için oldukça avantajlı olan adanmışlık ve vatandaşlık davranışları amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için büyük kolaylık sağlayacaktır. Bu eylemleri gerçekleştiren çalışanların zaten örgütlerinde tatmin oldukları düşünülürse her iki tarafın büyük kazanımları söz konusu olacaktır. Bu durum ise müşterilerin memnun ve mutlu olması için yeterli sayılabilecek bir kriter olarak değerlendirilebilmektedir.

2. Örgütsel Adanmışlık

Kendini bir şeye adanmak, o şey için elinden geleni yapmak ve hatta elinden geldiğinin fazlasını yapmaya çalışmakla ilgilidir. Şüphesiz ki bu durum, bir sevginin ve belki de tutkunun bir parçasıdır. Tüm toplumlarda, kültürlerde ve birey vicdanlarında adanmışlık göze çarpmakla birlikte farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Adanmışlık anlayışında karşılık beklememek temel unsurlardan biridir. Adanmışlık kavramını Büyükbeşe ve Gökarlan (2008), amaca ulaşma noktasında “bireyin görevini ifa ederken kararlı ve yoğunlaşmış olması” olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel açıdan ele alındığında ise adanmışlık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği duyguyu yansıtmaktadır. Firestone ve Pennell (1993) örgütsel adanmışlığı, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine taraflı ve etkili şekilde bağlılığı olarak ifade etmişlerdir. Bu kavram ilk kez Lodahl ve Kejner tarafından 1965 yılında ortaya atılmış ve örgütün amaç ve hedeflerine etkin şekilde bağlılık duyma biçiminde tanımlanmıştır. Örgütsel adanmışlık, çalışanın hizmet verdiği örgüte psikolojik

olarak bağılı olması (Becker vd., 1996), örgütte hizmet etmeye devam etme isteğinde olması, örgütün amaç ve hedeflerini önceleyerek ve onunla özdeşleşerek hiçbir maddi beklentiye sahip olmaması (Gaertner ve Nollen, 1989) olarak da ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda adanmışlık, bir içsel motivasyon örneği olup çalışanın fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjisini aktif olarak yansıtmadır (Yavan, 2016; Kahn, 1990).

Literatür incelendiğinde örgütsel adanmışlıkla ilgili tanımların ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilecektir:

- Örgütün amaç ve hedeflerini özümseyerek kendi amaç ve hedefleri haline dönüştürmek.
- Herhangi bir ödül ve ceza faktörü olmadan katkı sağlamak (Karşılıksız katkı vermek).
- Sağlanan katkıyı isteyerek ve severek yapmak.
- Tanımlanan iş ve süre dışında daha fazlasını verme çabasında olmak.
- Karşılıksız katkının bir motivasyon nedeni ve sonucu olması.

Örgütsel adanmışlık eylemini etkileyen farklı faktörler vardır. Bunlar, *demografik faktörler* ve *örgütsel faktörler* olarak kategorize edilebilir (Angle ve Perry, 1981; Tsui vd. 1992; Meyer ve Allen, 2004):

Demografik Faktörler:

- **Yaş:** Yaşça büyük olan çalışanın çalışmak için farklı alternatifleri daha kısıtlı olacağından örgütüne karşı adanmışlık hissi içerisinde olması beklenen bir sonuçtur. Meyer ve Allen (2004), yapmış olduğu çalışmada bu yaşça küçük olanların adanmışlık düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- **Cinsiyet:** farklı toplumların ve örgüt felsefesinin cinsiyetlere yüklediği anlam bu noktada belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Apak (2009), kadın çalışanların adanmışlık düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşırken; Angle ve Perry (1981), kadınların erkeklerden daha çok adanmışlık hislerine sahip oldukları sonucunu elde etmişlerdir.
- **Medeni Durum:** Medeni durum da değişkenlik gösteren sonuçları barındıran faktörlerden biridir (Tsui vd.1992).
- **Öğrenim Düzeyi:** öğrenim düzeyi daha yüksek olan çalışanların örgütten beklentileri daha yüksek olacağından adanmışlık düzeylerinin daha düşük olması beklenmektedir. Bu ise tatmin olmak için beklenen düzey ile açıklanabilecek bir kavramdır.

Örgütsel Faktörler:

- **Örgüt Kültürü:** örgüt kültürü, çalışanların örgüt içerisinde neyi, nasıl yapacaklarına dair bir rehber özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlardan beklentileri örgüt kültürü tarafında şekillenmektedir. Normların, değerlerin, etkileşim ve duyguların oluşturduğu

kültür, çalışanların adanmışlık sınırını da belirlemektedir. Sıkı ve sert bir kültüre sahip örgütün çalışanlarından adanmışlık konusunda çok da üst düzeye çıkmaları beklenemeyecektir. Oysa daha esnek ve yumuşak bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların kendilerini daha rahat hissetmeleri ve adanmışlığa meyilli olmaları olanaklı hale gelebilecektir.

- Ücret/Prim/İkramiye: Çalışanların motivasyon kaynaklarından biri maddi kaynaklardır. Örgütler çalışanlarını maddi olarak tatmin ettikleri takdirde istedikleri ve bekledikleri davranışları çalışanlarından görebileceklerdir. Bununla birlikte yeterli ücret, prim ve ikramiye çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine ve örgütlerin amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri haline getirerek adanmışlık hissi duymalarına olanak verecektir.
- Örgüt Yapısı: Örgütler, çalışanların yönetsel kararlara katılmalarını ve önemli konularda çalışanlara önemli roller vermelerini sağlarsa çalışanlar kendilerini daha rahat hissedecek ve kendilerini örgüte adanmış olacaklardır.
- Yönetsel Faaliyetler: Bu faktör, örgütün ve yönetim tarzının çalışanları iyi tanınması ile devreye girebilecektir. Çalışanların nelerden ve nasıl motive olduklarını bilen yöneticiler, onların daha huzurlu, mutlu ve tatmin olmuş dolayısıyla verimli olarak çalışmalarına ortam hazırlayabileceklerdir. Kendini değerli hisseden çalışanların örgüte adanmışlıkları beklenen bir sonuçtur.

Adanmışlık, hiç şüphe yok ki örgütler için istenen bir sonuçtur. Castellano (2016), özellikle ekonomide yaşanan belirsizliklerden dolayı örgütsel adanmışlığın bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında ise örgütlerin de çalışanların isteklerini karşılamaya çalışarak onların adanmışlıklarını sağlama zorunluluğu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Vatandaş olma, bir çatı altında belirli kurallar çerçevesinde yaşamayı kabul eden insanlara verilen ortak isim olarak tanımlanabilir. Devlet ve bünyesinde yaşayan insanlar arasında karşılıklı sorumluluk ilişkilerini esas alan vatandaşlık kavramı, kamusal ve politik bir terimdir. Her ne kadar devlet ve/veya ülke kavramlarıyla birlikte kullanılsa da örgütlerde de artık bu kavram kendine sıkça yer bulmaktadır. Bir bağlılık türü olarak nitelendireceğimiz vatandaşlık kavramı, çalışanların davranışlarına odaklanan güncel bir yaklaşımdır.

“Belirlenmiş rol davranışının dışına çıkmak” ifadesini kullanarak ilk kez Barnard’ın (1930) bahsini ettiği (Ariani, 2012: 311) ve Organ’ın 1977 yılında literatüre kazandırdığı örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların örgütlere pozitif yönde etki ettiği ve bireysel davranışlarını içeren bir kavramdır (Graham, 1991: 258). Örgütlerde centilmence ve yardım sever bir tavırla iş görülmesini esas almakta ve belirlenmiş iş tanımlarının dışına çıkılmasını tanımlamaktadır (Acquaah, 2004: 118).

Sadece örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için değil aynı zamanda kendini koruyabilmek için de çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilemesi gerekmektedir (Barnard, 1938: 22).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütler için oldukça önemlidir zira bilginin paylaşılması ve çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması örgütlerin uzun dönemli yaşamasını sağlamaktadır (Barnard, 1938: 234). Buna ilave olarak Katz (1964), bir örgütün yaşamsallığını devam ettirebilmesi ve uzun ömürlü olması için çalışanların örgüte katılım ve devamının sağlanmasını, kendileri için belirlenen görev tanımlarını eksiksiz yerine getirmelerini ve görev tanımlarının dışına çıkıp inisiyatif kullanarak faaliyetlerde bulunabilmelerini gerekli görmektedir.

Örgütler, değer ve normlar oluşturarak kendine bir kültür yaratmakta ve bu doğrultuda bir davranış kalıbı oluşturarak ahlaksal faktör belirlemektedir. Çalışanlar tarafından örgütün belirlemiş olduğu kalıplar benimsendiğinde örgüte olan olumlu talepler artış gösterecek ve genel amaç ve hedeflere daha yoğun odaklanılabilecektir (Clarke vd., 1991: 1149). Bununla birlikte Podsakoff vd. (2000: 526), örgütsel davranışı belirleyenler olarak *kişisel özellikler, örgütsel özellikler, iş tatmini, işin niteliği ve lider davranışı* olmak üzere beş faktörden bahsetmektedir. Bu faktörlerin örgüt içerisinde sağlanması ve devam ettirilmesi vatandaşlık davranışlarını belirlemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirgin davranışları ise risk almak, işe yeni başlamış çalışanların sosyalleşmesine yardımcı olmak, huzurlu bir atmosfer yaratmak ve örgütü her platformda savunarak olumlu konuşmalar gerçekleştirmektir (Lies vd., 2007: 269).

Son yıllarda örgütsel vatandaşlık konusunun giderek rağbet kazanmasının nedeni şunlardır (Kaya, 2013: 271):

- Çalışanların performansları değerlendirilirken ücret ve terfi uygulamalarının bir motivasyon kaynağı olması örgütsel vatandaşlık davranışlarının da bu doğrultuda bir kriter olarak ortaya çıkması.
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanları motive ederken başarıma, aidiyet ve yetkinlik hislerini kazandırması.
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel sadakat ve işe devam etme hislerini yaratması.

4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma için kullanılan veriler Web of Science veri tabanında örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı anahtar kelimelerini içeren 1997-2022 yılları arasındaki 433 çalışma belirlenerek oluşturulmuş ve bu çalışmalar bibliyometrik analiz ile incelenmiştir. Web of Science (WOS) çevrimiçi veri tabanı, temsili rakamlar üretmek için yerleşik analiz araçlarını da içeren hemen hemen tüm önemli araştırma makalelerini içerir (Yuetian vd., 2020: 2).

Bibliyometri; ölçülebilir, tekrarlanabilir ve nesnel veriler elde etmek için belirli bir alandaki bilgi yapısını ve ortaya çıkan eğilimleri analiz eden ölçülebilir bir bilişim yöntemidir (Kreps ve Neuhauser, 2013; Guo vd., 2020: 2). Özellikle bibliyometri, herhangi bir alanda çalışılan bilgilerin neler olduğunu ve bu bilgilerin hangi kavramlarla ilgili içinde olduğunu ortaya çıkaran en etkili yöntemlerden biri olarak ifade edilebilir.

Bibliyometrik analiz, büyük boyutta yapılandırılmamış verileri en ince ayrıntısına kadar anlamlandırarak kümülatif bilimsel bilgilerle köklü alanların evrimsel nüanslarını deşifre etme ve bilgi boşluklarını belirlemede ve alana yönelik amaçlanan katkıları konumlandırmada oldukça faydalı bir yöntemdir (Donthu vd., 2021: 285).

Çalışmanın amacı, çalışan personelin kurumsal aidiyet duygusu bağlamında işyerine karşı hissettiği pozitif duygunun oluşmasını sağlayan örgütsel adanmışlık ile çalışan personelin işyerine karşı hissettiği pozitif duygu ve düşüncelerine yönelik daha fazla çalışma arzusu içinde olmasını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarına yönelik Web of Science veri tabanında yapılmış olan çalışmaları bibliyometrik analiz yöntemi ile incelemektir. Çalışma, konuyla ilgili literatürdeki boşluklara vurgu yapmasına, çalışılmamış alanların daha iyi şekilde tespit edilmesine ve araştırmacıların hangi alanlara yönelmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında bibliyometrik analiz ve sistematik literatür taraması yapılan ilk çalışmadır.

Çalışmanın amacına ulaşmak için, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adanmışlık ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan çalışmaların bibliyometrik analiz ile incelenmesinde cevapları aranılan sorular şu şekilde belirtilmiştir;

- 1997-2022 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile en fazla ilişkilendirilen anahtar kelime hangisidir?
- 1997-2022 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili en fazla çalışma yaparak literatüre katkılarını sunan ülkeler hangileridir?
- 1997-2022 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili en fazla çalışma yaparak literatüre katkılarını sunan üniversiteler hangileridir?
- 1997-2022 yılları arasında Web of Science veri tabanında taranan çalışmalarda örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili en fazla çalışma yaparak literatüre katkılarını sunan yazarlar hangileridir?

Bu çalışma kapsamında ilk olarak Web of Science (WOS) çevrimiçi veri tabanında çalışmaların başlığında, özetlerinde, anahtar kelimelerinde ve içeriğinde [“(Organizational Commitment”) and (Organizational Citizenship Behavior”)] anahtar kelimeleri 22 Temmuz 2022 tarihinde aratılmış ve 433 sonuç bulunmuştur. Daha sonra bulunan 433 çalışma VOSviewer programı kullanılarak bibliyometrik analiz ile incelenmiştir.

5. Bulgular

Örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 1997-2022 arasındaki çalışmaların türleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

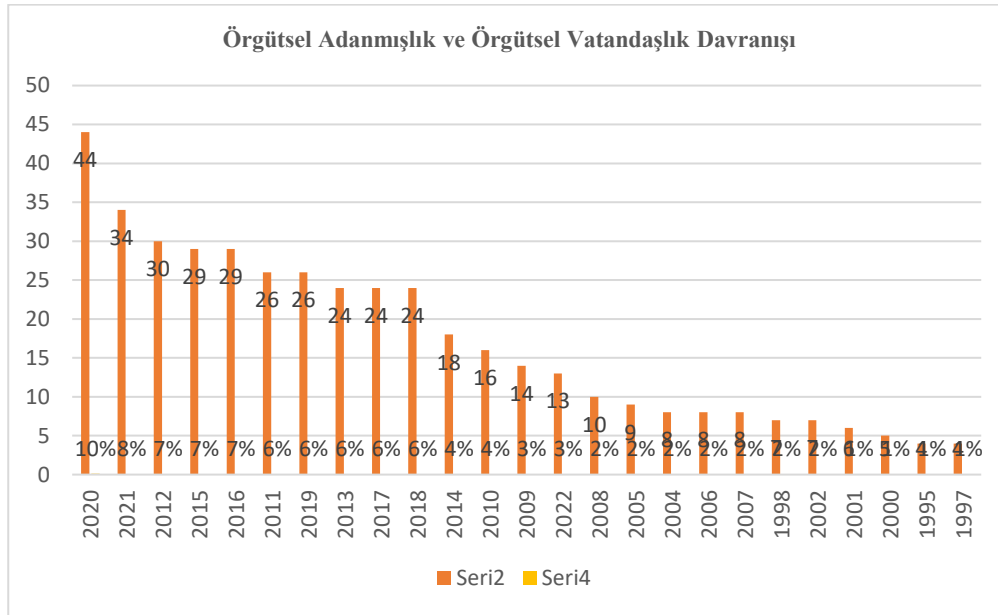
Tablo 1: Çalışma Türleri

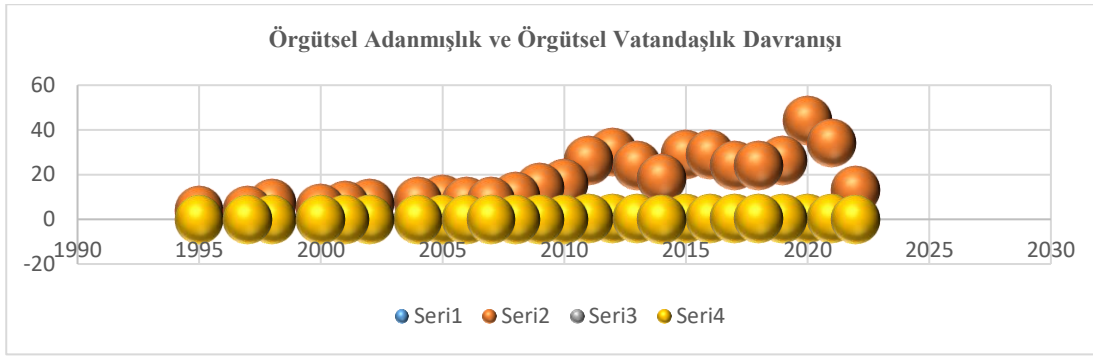
Makale	364
Kongre	50
Derleme Makale	23
Kitap bölümü	15
İlk erişim	4

1997-2022 yılları arasında örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 433 çalışma incelendiğinde araştırmacıların en fazla 364 ile bu konularda makale çalışması yaptığı görülmüştür.

Örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bibliyometrik analiz ile Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı Şekil 1 ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmaların yıllara göre dağılımı





Tablo 2: Örgütsel adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık İle İlgili Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	Web of Science'de Çalışılan Çalışma Sayısı	Yüzde
2020	44	% 10
2021	34	% 8
2012	30	% 7
2015	29	% 7
2016	29	% 7
2011	26	% 6
2019	26	% 6
2013	24	% 6
2017	24	% 6
2018	24	% 6
2014	18	% 4
2010	16	% 4
2009	14	% 3
2022	13	% 3
2008	10	% 2
2005	9	% 2
2004	8	% 2
2006	8	% 2
2007	8	% 2
1998	7	% 2
2002	7	% 2
2001	6	% 1
2000	5	% 1
1995	4	% 1
1997	4	% 1

Şekil 1 ve Tablo 2 incelendiğinde, araştırmacıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını ilintili çalışmaları ilk olarak 1997 yılında yaptıkları, ancak dünya genelindeki araştırmacıların bu konular üzerine 2018 yılından sonra daha fazla yoğunlaştıkları görülmektedir.

1997-2022 yılları arasında örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların ülkelere göre dağılımı incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3'te ve Şekil 2'de şu şekilde gösterilmiştir.

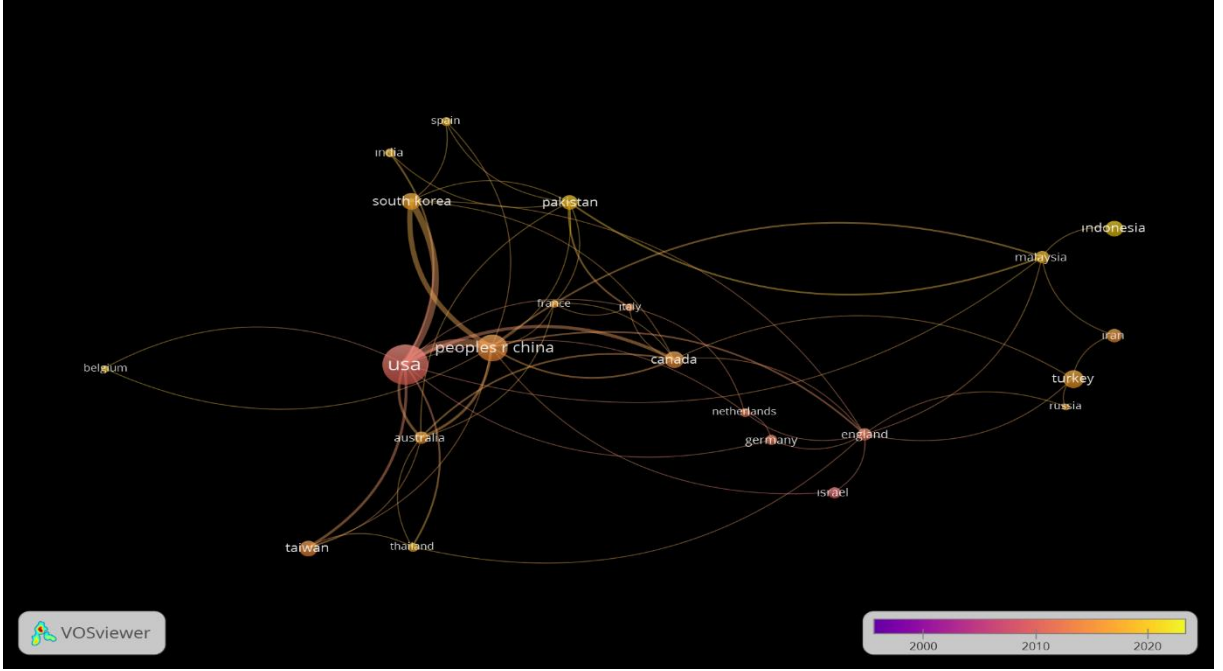
Tablo 3: Örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili Çalışmaların Ülkelere Göre Dağılımı

Ülkeler	Bu Konu Hakkında Çalışmalar	Atıf	Toplam Bağlantı Gücü
ABD	125	17516	37
Çin	59	1487	31
Türkiye	28	239	4
Güney Kore	26	747	18
Kanada	26	3994	13
Pakistan	20	157	10
İran	17	235	2
Avusturalya	16	483	12
Malezya	16	139	8
İngiltere	14	693	11
İsrail	12	879	2
Almanya	11	330	3
Hindistan	9	93	3
İspanya	8	92	3
Hollanda	8	492	4
İtalya	6	115	6
Fransa	6	163	5
Belçika	5	79	2
Rusya	5	21	2

Tablo 3'te örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmaların ülkelere göre dağılımına bakıldığında, en fazla yayın yapan araştırmacıların (125) çalışma ile ABD olduğu, ABD'deki araştırmacıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilgili çalışmalarına (17516) atıf yapıldığı ve toplam bağlantı gücü incelendiğinde) diğer ülkelerdeki araştırmacılarla bu konu hakkında (37) çalışma yapıldığı görülmektedir.

ABD'den sonra örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilintili çalışmalara yönelen araştırmacıların bulunduğu ülkeler ise; Çin (59) çalışma, (187) atıf ve (31) toplam bağlantı gücü ile, Türkiye (28) çalışma, (239) atıf ve (4) toplam bağlantı gücü ile, Güney Kore (26) çalışma, (747) atıf ve (18) toplam bağlantı gücü ile, Kanada (26) çalışma (3994) atıf ve (13) toplam bağlantı gücü ile, Pakistan (20) çalışma, (157) atıf ve (10) toplam bağlantı gücü ile, İran (17) çalışma (235) atıf ve (2) toplam bağlantı gücü ile, Avustralya (16) çalışma, (483) atıf ve (12) toplam bağlantı gücü ile takip etmektedir. Bütün bu veriler dikkate alındığında ülkemizdeki araştırmacıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarını birlikte ele aldıkları çalışmalara oldukça fazla ilgi duydukları görülmektedir.

Şekil 2: Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Çalışmaların Ülkelere Göre Ağ Haritası



Ülkeler arası bağlantıyı gösteren ağ haritası Şekil 2’de gösterilmiştir. Harita incelendiğinde, büyükten küçüğe doğru (*bu konu hakkındaki çalışmalar ve atıflar*) dairelerin oluşturduğu her bir nokta ülkeleri, renklerin ise hangi zaman aralığında hangi ülkelerdeki araştırmacıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunu incelediğini, her bir bağ ise ülkeler arasındaki ortak yazarlık ağlarını göstermektedir.

Harita incelendiğinde, ABD’de, Çin’de, Türkiye’de, Güney Kore’de, Kanada’da, Pakistan’da, İran’da örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili konuda en fazla yayın yapıldığı görülmektedir. ABD’de olan akademisyenlerin 12 ülke (*Güney Kore, Çin, Almanya, Hollanda, Hindistan, İtalya, Belçika, Kanada, Tayvan, Tayland, Malezya, Avusturalya*) ile ortak yazarlık ağı oluşturdukları görülmektedir. Çin’de çalışan akademisyenlerin 12 ülke (*İspanya, İtalya, İngiltere, İsrail, Fransa, Belçika, Avusturalya, Kanada, Güney Kore, ABD, Malezya, Tayvan*) ile ortak yazarlık ağı oluşturdukları görülmektedir. Türkiye’de çalışan akademisyenlerin 4 ülke (*İran, Rusya, İngiltere, Kanada*) ile ortak yazarlık ağı oluşturdukları görülmektedir. Güney Kore’de çalışan akademisyenlerin 6 ülke (*İspanya, İngiltere, ABD, Pakistan, Çin*) ile ortak yazarlık ağı oluşturdukları görülmektedir.

1997-2022 yılları arasında örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların üniversitelere göre dağılımı incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4’te şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle ilgili Çalışmaların Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversiteler	Yayın Sayısı	Toplam Atıf Sayısı
İslamic Azad Üniversitesi	11	59
Haifa Üniversitesi	10	799
Arizona State Üniversitesi	7	1309
Michigan State Üniversitesi	6	4301
Illinois Üniversitesi	6	1675
Pen State Üniversitesi	6	1364
Hongong Baptist Üniversitesi	6	429
Çin Rennin Üniversitesi	6	175
Western Ontario Üniversitesi	5	3182
Florida Üniversitesi	5	1976
Indiana Üniversitesi	5	620
Hongong Polytech Üniversitesi	5	201
Chung ang Üniversitesi	5	27

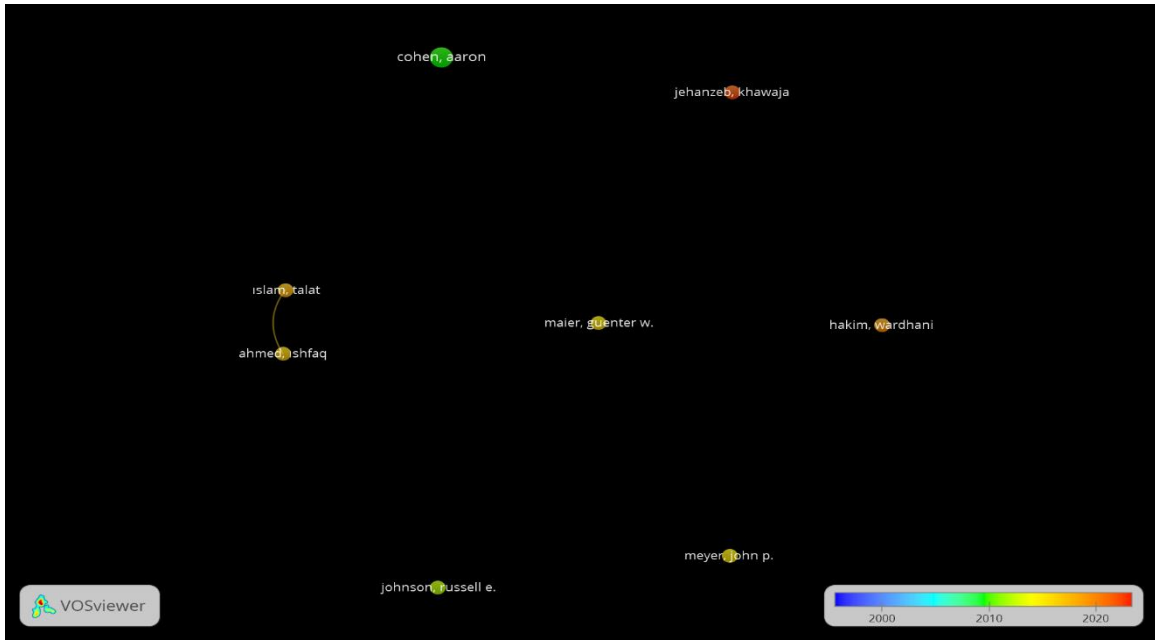
Tablo 4'te örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan ilintili çalışmaların üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde en fazla çalışma yapılan üniversitelerin 11 çalışma ve 139 atıf ile İran'da bulunan Islamic Azad Üniversitesi ve 10 çalışma ve 799 atıfla Haifa Üniversitesindeki araştırmacılar tarafından incelendiği görülmektedir. Ancak Islamic Azad Üniversitesi ile Haifa Üniversitesi'ndeki araştırmacıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilintili konulara daha fazla yoğunlaştığı görülse de akademik dünyada yeterince bu çalışmalara atıf yapılmadığı görülmektedir. Bu konularda daha fazla atıf olarak araştırmacılara yön veren ABD'de bulunan Arizona State Üniversitesi 7 çalışma ve 1309 atıf, Michigan Üniversitesi 6 çalışma ve 4301 atıf, Pen State Üniversitesi 6 çalışma ve 1364 atıf, Illinois Üniversitesi 6 çalışma ve 1675 atıf yapıldığı belirlenmiştir. Örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı konu başlıkları ile ilintili konulardaki çalışmalara ABD'deki üniversitelerde çalışan akademisyenlerden başka Çin ve Güney Kore'de bulunan üniversitelerdeki araştırmacıların daha fazla ilgi gösterdikleri görülmektedir.

1997-2022 yılları arasında örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan çalışmaların akademisyenlere göre dağılımı incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 5 ve Şekil 3'te şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Çalışmaların Akademisyenlere Göre Dağılımı

Akademisyenler	Yayın Sayısı	Toplam Atıf Sayısı
Aaron Cohen	6	294
John P. Meyer	3	186
Russel E. Johnson	3	154
Wardhani Hakim	3	75
Ishfaq Ahmed	3	64
Talat İslam	3	54
Khawaja Jehanzeb	3	24
Guenter W. Maier	3	13

Şekil 3: Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Çalışmaların Akademisyenlere Göre Ağ Haritası



Tablo 5’te örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan ilintili çalışmaların akademisyenlere göre dağılımı incelendiğinde Web of Science bu konularla ilintili en fazla çalışma yapan akademisyenin (6) çalışma ve (294) atıf ile Aaron Cohen olduğu görülmektedir. Bu akademisyeni sırasıyla John P. Meyer (3) çalışma ve (186) atıf ile, Russel E. Johnson (3) çalışma ve (154) atıf ile, Wardhani Hakim (3) çalışma ve (75) atıf ile, Ishfaq Ahmed (3) çalışma ve (64) atıf ile, Talat İslam (3) çalışma ve (54) atıf ile, Hkawaja Jehanzeb (3) çalışma ve (24) atıf ile ve Gunter W. Maier (3) çalışma ve (13) atıf ile takip etmektedir. Şekil 3 incelendiğinde bu akademisyenlerden Talat İslam ve Ishfaq Ahmed’in örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili konularda ortak yazar olarak çalıştıkları görülmektedir.

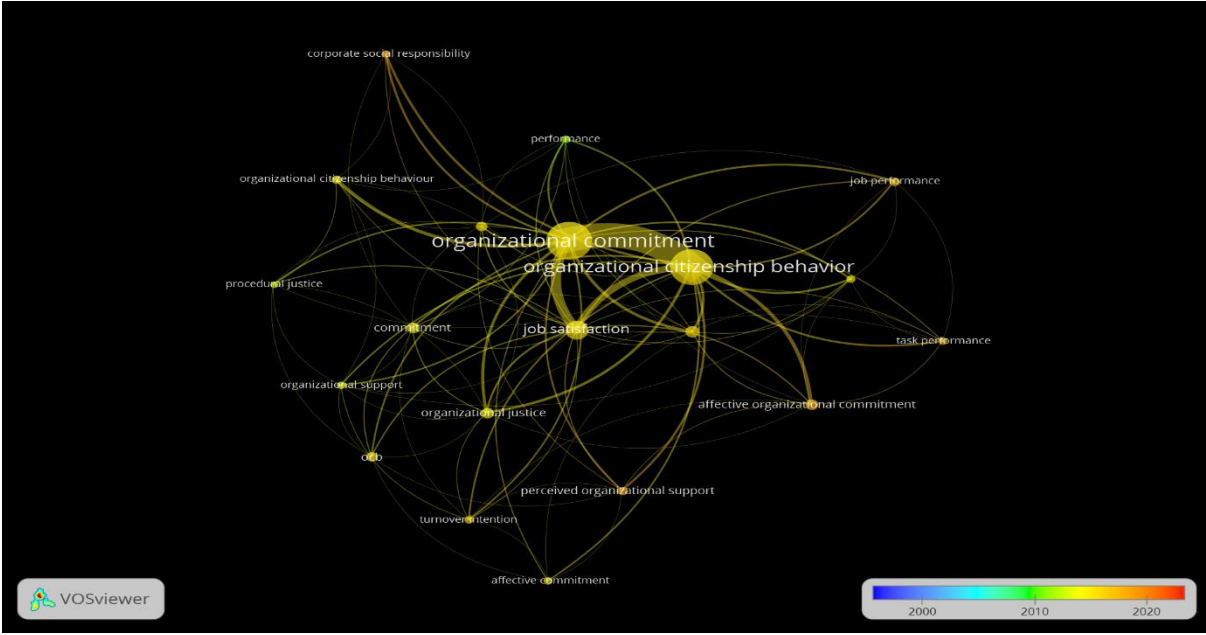
Tablo 6: Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile ilgili Çalışmaların Anahtar Kelimelere Göre Dağılımı

Anahtar Kelimeler	Bu konuda Yapılan Çalışma	Toplam Bağlantı gücü
Örgütsel Adanmışlık (Bağlılık)	187	245
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	168	235
İş Tatmini	54	106
Dönüşümcü Liderlik	21	34
Duygusal Örgütsel Bağlılık	20	28
Örgütsel Adalet	19	35
Adanmışlık	18	21
Meta-Analiz	15	22
İş performansı	12	21
Duygusal Bağlılık	11	12
Performans	10	22
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	10	20
Lider Üye Değişimi	9	21
Örgütsel Destek	9	19
Görev Performansı	9	18

Not: Bir anahtar kelimenin minimum tekrar sayısı (1) olarak alınmıştır.

Tablo 6’da örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan ilintili çalışmalar dikkate alındığında hem içerikte, hem konu başlığında hem de anahtar kelimelerde “*Örgütsel Adanmışlık*” (187) ve “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*” (168) ile en fazla kullanılmışlardır. Web of Science veri tabanında taranan dergilerde yapılan ilintili çalışmalar dikkate alındığında bu anahtar kelimelerden sonra en fazla kullanılan kelimeler sırasıyla İş Tatmini (54), Dönüşümcü Liderlik (21), Duygusal Örgütsel Bağlılık (20), Adanmışlık (18), Meta- Analiz (15), İş Performansı (12), Duygusal Bağlılık (11), Performans (10), Kurumsal Sosyal Sorumluluk (10), Lider Üye Değişimi (9), Örgütsel Destek (9) ve Görev Performansı (9) takip etmektedir.

Şekil 4: Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile ilgili Çalışmaların Anahtar Kelimelere Göre Ağ Haritası



Anahtar kelimelerin arasındaki bağlantının gücünü gösteren ağ bağlantısı Şekil 4’te gösterilmiştir. Harita incelendiğinde, haritada bağlantıları sağlayan her bir nokta anahtar kelimeleri göstermekte, her bir bağ ise anahtar kelimeler arasındaki ilintiyi göstermektedir. Dairelerin büyüklüğü örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yapılan çalışmaların toplam bağlantı gücüne göre değişkenlik göstermekte, renklerin ise hangi zaman aralığında hangi ülkelerdeki araştırmacıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları konuları çalışmalarının anahtar kelimesi olarak ya da içeriğinde incelediklerini göstermektedir.

Harita incelendiğinde, örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini anahtar kelimelerinin büyük daire içinde olduğu ve Tablo 6’da ifade edilen tüm anahtar kelimelerle ilinti içinde oldukları görülmektedir.

6. Sonuç ve Tartışma

19. yüzyılda Sanayi Devrimi’nin insan faktörünü öne çıkarmasıyla dünyanın hemen hemen her alanında büyük bir değişiklik yaşanmıştır. Bu değişiklik örgütsel anlamda da kendini göstermiş ve özellikle Mayo’nun öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları, örgütlerde insanın en önemli faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda örgütlerdeki en önemli kaynak olarak adlandırılacak olan “insan”ın davranışları, örgütsel ve yönetsel odak haline gelmiştir. 20. yüzyılın davranış araştırmaları ışığında doğan “Örgütsel Davranış Disiplini” sayesinde birçok araştırma yapılmış ve literatüre çok farklı konular dahil edilmiştir. Bu konulardan olan örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık yeni konular olmakla birlikte çalışmalara konu olmuştur. Ancak literatür

tarandığında söz konusu iki konunun bibliyometrik olarak ele alınmadığı anlaşılmıştır. Bu durum da gerçekleştirilen bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında ile örgütsel adanmışlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin en çok ele alındığı akademik tür, 364 adet ile makale; en çok işlenen yıl 44 adet ile 2020 yılı; en çok konu edilen ülke 125 adet ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD); en çok yayın 11 adet ile Islamic Azad Üniversitesi ve en çok çalışan araştırmacı ise 6 adet ile Aaron Cohen'dir.

Web of Science veri tabanında yapılan taramalar sonucunda ortaya çıkan bu çalışma, nicel bir yöntemdir. Araştırmacılar için örgütsel adanmışlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranış konularının nitel bir çalışma veya nicel olan diğer yöntemlerden biri ile farklı lokasyonlarda ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Acquaah, M. (2004). Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor. *Review of Human Factor Studies Special Edition*, 10(1), 118-151.

Alper A. E. G. (2009). *Yıldırma eylemleri ve örgütsel adanmışlık ilişkisi: İlköğretim okulu öğretmenleri üzerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*, Harvard University Press: Cambridge.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.

Büyükeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.

Castellano, W. G. (2016). 21. yüzyıl işgücü adanmışlığı için uygulamalar: değişen iş yerinde yetenek yönetiminin zorlukları. (Çeviri Editörü Kunday, Ö.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Clarke, R., Daly, L., Robinson, K., Naughten, E., Cahalane, S., Fowler, B. ve Graham, I. (1991). Hyperhomocysteinemia: An independent risk factor for vascular disease. *New England Journal of Medicine*, 324(17), 1149-1155.
- Donthu, N., Satish, K., Debmalya, M., Nitesh, P. ve Weng, M. L. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- Firestone, W. A. ve Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Guo, Y., Hao Z., Zhao, S., Gong, J. ve Yang, F. (2020). Artificial intelligence in health care: Bibliometric analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 22(7), 1-12.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdare Dergisi*, (476), 265- 286.
- Lies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Lodahl, T. ve Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). *TCM çalışan bağlılığı anketi akademik kullanıcı kılavuzu 2004*. Londra, Ontario, Kanada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Tsui, A., Egan, T. ve Q'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296.

Yuetian, Y., Li, Yujie, Z., Zhongheng, Z., Gu, Z., Zhong, H., Zha, Q., Yang, L., Zhu, C. ve Chen, E. (2020). A bibliometric analysis using vosviewer of publications on Covid-19. *Annals of Translational Medicine*, 8(13), 1-11.